



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**La alineación ingresos-misión en las empresas sociales y su
incidencia en la legitimidad pragmática percibida por grupos de
interés.**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctora en Ciencias de la Administración

Presenta:
Claudia Ibarra Baidón

Tutora:
Dra. Martha Elba Palos Sosa
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, febrero de 2022.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Contenido

Índice de Tablas	III
Índice de Figuras	IV
Resumen	VI
Abstract	VII
Introducción	8
Capítulo 1. Marco Teórico	17
1.1 Emprendedores Sociales.	17
1.2 Emprendimiento Social.....	21
1.2.1 Emprendimiento y Empresa social: Escuelas de Pensamiento.....	25
1.2.2 Iniciativas Globales de Acompañamiento al Emprendimiento Social. ...	30
1.2.3 Emprendimiento Social y Responsabilidad Social.	37
1.3 Empresas Sociales.	42
1.3.1 Contexto Legal de las Empresas Sociales en México.....	49
1.3.2 Empresa Social y Desarrollo de Capacidades Institucionales.....	54
1.3.3 Barreras para la Consolidación de la Empresa Social	58
Capítulo 2: Marco Referencial	61
2.1 Aproximaciones a la Creación de Valor Social.....	61
2.2 La Priorización de la Misión Social.	63
2.2.1 Alineación entre Fuentes de Ingreso y Misión Social.....	66
2.2.2 Alineación Ingresos–Misión, Etapas de Impacto y Cambio Sistémico...	69
2.2.3 Alineación Ingresos-Misión y Legitimidad en las Empresas Sociales....	74
Capítulo 3. Planteamiento del Problema y Metodología de la Investigación.	79
3.1 Descripción de la Problemática.....	79
3.2 Fundamentación del Abordaje de la Problemática.	81
3.3 Justificaciones y Alcance de la Investigación.....	83
3.4 Objetivos de la Investigación.	87
3.5 Preguntas de Investigación e Hipótesis.	87
3.6 Diseño y Metodología de la Investigación.	93
3.6.1 Fase Cualitativa: Estudio Múltiple de Caso.....	94
3.6.2 Instrumentos Fase Cualitativa.	100
3.6.3 Fase Cuantitativa: Experimento.	104
3.6.4 Instrumentos Fase Cuantitativa.	111

Capítulo 4. Resultados y Análisis.	121
4.1 Resultados y Análisis Cualitativos.	121
4.1.2 Resultados Cualitativos que Inciden en la Fase Cuantitativa.	138
4.2 Resultados y Análisis Cuantitativos.	139
4.3 Análisis Integral: Fases Cualitativa y Cuantitativa.	157
Capítulo 5. Conclusiones.	161
5.1 Conclusiones.	161
5.2 Propuestas e Incidencia.	168
5.3 Futuras Líneas de Investigación.	169
5.4 Limitaciones de la Investigación.	171
Glosario.	172
Anexo 1.	174
Anexo 2.	178
Bibliografía.	188

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Actores Clave del Emprendimiento Social en México.</i>	22
Tabla 2 <i>Enfoques No Tautológicos Definiciones de Emprendimiento Social.</i>	22
Tabla 3 <i>Emprendimiento Social: Definiciones Contexto de la Investigación.</i>	23
Tabla 4 <i>Definiciones de Empresa Social en Redes Globales.</i>	45
Tabla 5 <i>Estructuras legales de las empresas sociales en México.</i>	51
Tabla 6 <i>Indicadores, Nivel de Madurez y Etapa de Impacto Social.</i>	71
Tabla 7 <i>Categorías Kantianas Aplicadas al Fenómeno en Estudio.</i>	82
Tabla 8 <i>Matriz de Congruencia Fase Cualitativa de la Investigación.</i>	88
Tabla 9 <i>Definiciones Operacionales de la Variable RIM.</i>	89
Tabla 10 <i>Matriz de Congruencia Fase Cuantitativa de la Investigación.</i>	90
Tabla 11 <i>Definiciones Operacionales de las Variables LPP y A.</i>	92
Tabla 12 <i>Validación de las Características de las Unidades de Análisis.</i>	96
Tabla 13 <i>Validez y confiabilidad en el diseño de estudio de casos múltiples.</i>	97
Tabla 14 <i>Validez, Confiabilidad y Registro Cadena Evidencia Cualitativa.</i>	103
Tabla 15 <i>Perfiles Roles Participantes en Experimento Fase Cuantitativa.</i>	106
Tabla 16 <i>Adaptación del Instrumento Fase Cuantitativa.</i>	115

Tabla 17 <i>Instrumento para Evaluar la Variable LPP.</i>	118
Tabla 18 <i>Casos y Levantamiento de Información.</i>	122
Tabla 19 <i>Matriz de Relaciones entre Categorías de Análisis.</i>	128
Tabla 20 <i>Distribución de los Casos estudiados y su Figura Legal.</i>	133
Tabla 21 <i>Nivel de Madurez Organizacional y Etapa de Impacto.</i>	135
Tabla 22 <i>Análisis de Varianza Hi-2 Primera Iteración.</i>	142
Tabla 23 <i>Análisis de Varianza Hi-2 Ajuste.</i>	146
Tabla 24 <i>Análisis de Varianza Hi-3 Primera Iteración.</i>	148
Tabla 25 <i>Coeficientes Hi-3 Primera Iteración.</i>	149
Tabla 26 <i>Frecuencia de Otorgamiento del Apoyo por Caso.</i>	151
Tabla 27 <i>Síntesis de hallazgos por fase de investigación.</i>	158
Tabla 28 <i>Relación de Variables de Investigación en Orden Alfabético.</i>	174

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Espectro Organizaciones que Fundan los Emprendedores Sociales.</i>	37
Figura 2. <i>Triángulo Estratégico Aplicado a las Empresas Sociales.</i>	65
Figura 3. <i>Alineación Ingresos – Misión a través de la Práctica de Reinversión.</i>	69
Figura 4. <i>Alineación Ingresos – Misión e Incidencia en Legitimidad y Apoyo.</i>	77
Figura 5. <i>Modelo Conceptual Propuesto.</i>	77
Figura 6. <i>Articulación del Modelo Conceptual e Hipótesis de Investigación.</i>	93
Figura 7. <i>Protocolo Levantamiento de Información en Estudio de Casos Múltiples.</i>	98
Figura 8. <i>Plantilla para Análisis de Respuestas Cuestionario Inicial.</i>	101
Figura 9. <i>Identificación de Tópicos para Entrevistas Virtuales Semiestructuradas.</i>	102
Figura 10. <i>Modelo para el Análisis de la Hipótesis Hi-2.</i>	108
Figura 11. <i>Modelo para el Análisis de la Hipótesis Hi-3.</i>	109
Figura 12. <i>Cuestionario de validación con expertos.</i>	112
Figura 13. <i>Análisis de Frecuencias Resultados Consulta Expertos.</i>	114
Figura 14. <i>Coeficiente de Cronbach y Tabulación de Elementos Omitidos.</i>	120
Figura 15. <i>Nube de Palabras Caso C1.</i>	123
Figura 16. <i>Nube de Palabras Caso C2.</i>	124
Figura 17. <i>Nube de Palabras Caso C3.</i>	125
Figura 18. <i>Nube de Palabras Caso C4.</i>	126

Figura 19. <i>Normalidad, Varianza Constante e Independencia Análisis Hi-2</i>	140
Figura 20. <i>Ecuaciones de Regresión Hi-2 Primera Iteración</i>	141
Figura 21. <i>Gráfica Factorial LEGITIMIDAD-RIM-CASO-ITEM</i>	143
Figura 22. <i>Interacciones ITEM-CASO-RIM</i>	144
Figura 23. <i>Ecuación de Regresión Hipótesis Hi-2 Ajuste</i>	145
Figura 24. <i>Normalidad, Varianza Constante e Independencia Análisis Hi-3</i>	147
Figura 25. <i>Ecuaciones de Regresión Hi-3 Primera Iteración</i>	147
Figura 26. <i>Gráficas Factoriales Hipótesis Hi-3 Primera Iteración</i>	150
Figura 27. <i>Modelo conceptual ajuste</i>	154
Figura 28. <i>Tamaño del Efecto y Potencia Estadística Análisis de Hi-2</i>	156
Figura 29. <i>Tamaño del Efecto y Potencia Estadística Análisis de Hi-3</i>	156
Figura 30. <i>Triángulo Estratégico en las Empresas Sociales Ajuste</i>	164
Figura 31. <i>Existencia de la Práctica RIM en los Casos Estudiados</i>	175
Figura 32. <i>Incidencia de la RIM en la LPP</i>	175
Figura 33. <i>LPP, figura legal y obtención de apoyos</i>	176
Figura 34. <i>Surgimiento de la Hipótesis Alternativa Ha-3</i>	176
Figura 35. <i>Ajuste del Modelo Conceptual Propuesto</i>	177

Resumen

“Que nadie tenga que debatirse entre hacer dinero o hacer el bien”.

Ramsés Gómez, Director Academia B¹.

Esta investigación describe y explica con un modelo secuencial mixto (cualitativo y cuantitativo), cómo las empresas sociales en el contexto de estudio, llevan a cabo la alineación ingresos – misión a través de la práctica de reinversión de utilidades en el logro de la misión social. Considerando el modelo del triángulo estratégico propuesto por Moore (2000), se explica si la práctica de reinversión de ingresos, incide o no en la percepción de legitimidad pragmática percibida por grupos de interés (Moore, 2000; Suchman, 1995) y en la obtención de apoyos (Moore, 2000), proponiendo la figura legal de las organizaciones estudiadas como una variable independiente. El contexto de la investigación es Guadalajara Jalisco y área metropolitana (AMG), un ecosistema de emprendimiento en la zona occidente de México, que por más de una década ha vinculado el fomento a la innovación y el emprendimiento con la innovación social.

Ante la falta de una figura legal específica que incentive la legitimidad normativa (Deephouse y Suchman, 2008; Suchman, 1995) y el entorno de capacidades institucionales (Dahik, 2018; Dart, 2004; Powell y DiMaggio, 1991) de las empresas sociales en México, esta tesis propone fuentes de legitimación alternativas que

¹ Academia B es una iniciativa que trabaja por una economía donde el éxito se mida a razón del bienestar de las personas, las sociedades y la naturaleza. Sitio web verificado el 27 de septiembre 2021: <https://academiab.org/>

contribuyan a gestionar la tensión de crear valor social y económico paralelamente, este doble resultado es característica fundamental en las empresas sociales.

Entre las aportaciones y hallazgos destacan: la descripción de la práctica de reinversión entre las empresas estudiadas, las confusiones en torno a la práctica de reinversión, organizaciones híbridas basadas en figuras legales sin fines de lucro, la incidencia significativa de la figura legal en la legitimidad pragmática percibida por grupos de interés y de ambas (legitimidad pragmática y figura legal), en la obtención de apoyos. Este trabajo describe la percepción de impacto y cambio sistémico que tienen los cofundadores de los casos estudiados, y propone un método de diagnóstico a través de los instrumentos diseñados durante la investigación; su aplicación focaliza elementos clave para que las empresas sociales destaquen sus fuentes alternativas de legitimación, desarrollo y gestión éticos a largo plazo, independientemente de su figura legal.

Abstract

This research describes and explains with a mixed sequential model (qualitative and quantitative), how social enterprises in the context of the study, carry out the revenue-mission alignment through the practice of reinvesting profits in the achievement of the social mission. Considering the strategic triangle model proposed by Moore (2000), it is explained whether or not the practice of reinvesting income has an impact on the perception of pragmatic legitimacy perceived by stakeholders (Moore, 2000; Suchman, 1995) and on obtaining support (Moore, 2000), proposing the legal status of the organizations studied as an independent variable. The context of the research is Guadalajara Jalisco and metropolitan area (AMG), an entrepreneurship ecosystem in

western Mexico, which for more than a decade has linked the promotion of innovation and entrepreneurship with social innovation.

In the absence of a specific legal figure that incentivizes normative legitimacy (Deephouse and Suchman, 2008; Suchman, 1995) and the environment of institutional capacities (Dahik, 2018; Dart, 2004; Powell and DiMaggio, 1991) of social enterprises in Mexico, this thesis proposes alternative sources of legitimization that contribute to manage the tension of creating social and economic value in parallel, this double result is fundamental characteristic in social enterprises.

Among the contributions and findings are: the description of the reinvestment practice among the companies studied, the confusions surrounding the reinvestment practice, hybrid organizations based on non-profit legal figures, the significant impact of the legal figure on the pragmatic legitimacy perceived by stakeholders and of both (pragmatic legitimacy and legal figure), in obtaining support. This paper describes the perception of impact and systemic change held by the co-founders of the cases studied, and proposes a diagnostic method through the instruments designed during the research; its application focuses key elements for social enterprises to highlight their alternative sources of legitimacy, development and ethical management in the long term, regardless of their legal status

Introducción

En la interfaz que existe entre sistemas sociales y sistemas económicos se sitúa el emprendimiento social (Ripsas, 1998). La idea de crear valor social a través de los negocios, tiene raíces académicas en el siglo XX, con especial énfasis la década de 1990 (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012). En esa década la Escuela de Negocios de Harvard lanzó la Iniciativa de Empresa Social, lo que constituyó un elemento clave para la difusión de los conceptos: empresa social y emprendimiento social (Defourny y Nyssens, 2010).

El emprendimiento social, sin un consenso global en su definición, se reconoce como un proceso de creación de valor social y valor económico vinculado con la innovación y la sostenibilidad (Dacin, Dacin, y Tracey, 2011), cuyas características destacables en la revisión de la literatura son: intervenir sistemas (Drayton, 2009; Martin y Osberg, 2015), instaurar nuevos equilibrios ante equilibrios injustos (Martin y Osberg, 2007) y evaluar el impacto (Bornstein y Davis, 2010; Epstein y Yuthas, 2014).

Los procesos de creación de valor social y económico, están vinculados a la fundación de empresas sociales (Alter, 2003). Las empresas sociales están siendo reconocidas como una herramienta para abordar los problemas sociales y medioambientales, preponderantemente en países emergentes debido a las fallas institucionales del estado y de la iniciativa privada (Hoogendoorn, 2016). Tampoco existe un consenso global en la definición de empresa social, ya que en su

conceptualización están representados diferentes contextos regionales (Kerlin, 2010) y distintas escuelas de pensamiento (Defourny y Nyssens, 2010; Portales, 2019).

Alter (2007), documenta que la Coalición para la Empresa Social del Reino Unido, contempla tres características de las empresas sociales y éstas aparecen consistentemente en la revisión de la literatura: 1) orientación empresarial (producción o prestación de servicios para un segmento definido), 2) objetivos sociales (objetivos sociales y/o ambientales prioritarios invirtiendo las utilidades para alcanzarlos) y 3) propiedad social (organizaciones cuyas estructuras de gobierno y/o propiedad se basen en la participación de los grupos de interés –stakeholders-, ante quienes se responde por asuntos sociales, ambientales y económicos, distribuyendo las ganancias como participación a los grupos de interés o utilizándolas en beneficio de la comunidad).

El interés académico en la empresa social ha avanzado más allá del enfoque inicial en definiciones y delimitaciones, hacia la investigación del contexto en que este tipo de empresas se gestionan y desempeñan (Doherty, Haugh y Lyon, 2014). En esta investigación se contempla que el emprendimiento social y la creación de empresas sociales son procesos que suceden dentro de un ecosistema de innovación social (Mulgan, Tucker, Ali, y Sanders, 2007; Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, y James, 2015).

En Guadalajara y área metropolitana² (AMG) durante los últimos 15 años las administraciones gubernamentales en conjunto con el sector empresarial tecnológico y la sociedad civil, han implementado diferentes acciones para conformar un ecosistema de emprendimiento, innovación y tecnología³. En tal contexto, a partir del año 2013, el gobierno del estado de Jalisco a través de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICyT), creó la Dirección de Innovación, Desarrollo Empresarial y Social⁴, que tiene por objetivo facilitar las condiciones para desarrollar una cultura de innovación con impacto social, conectando a los actores del ecosistema de innovación para la creación de nuevos productos y servicios en áreas estratégicas para la región. Dicha dirección ha fungido del año 2013 a la fecha, como un nodo de actores estatales para fortalecer el desarrollo de un ecosistema de innovación orientado al impacto social⁵.

Silva (2017), describe en su tesis doctoral el ecosistema de emprendimiento e innovación social del AMG, identificando en ese momento un promedio de 71 instituciones en 10 diferentes categorías entre las cuales figuran organizaciones

² De acuerdo con la referencia del Gobierno del Estado de Jalisco, verificada el 27 de septiembre 2021: <https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/guadalajara>, el área metropolitana de Guadalajara (AMG) está conformada por Guadalajara y siete municipios: Zapopan, San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga, El Salto, Juanacatlán e Ixtlahuacán de los Membrillos.

³ Referencia en prensa, verificada el 27 de septiembre 2021: <https://www.milenio.com/negocios/wizeline-busca-guadalajara-silicon-valley-mexicano>

⁴ Descripción pública, verificada el 27 de septiembre 2021: <https://sicyt.jalisco.gob.mx/innovacion>

⁵ Convocatoria para el fomento y desarrollo de un ecosistema de innovación social, edición 2019, verificada el 29 de abril 2021, disponible en: https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/programas/01_convocatoria_innovacion_social.pdf

gubernamentales y no gubernamentales promotoras de la innovación, incubadoras, aceleradoras, comunidades de emprendimiento, laboratorios de innovación abierta, fondos, espacios de coworking, empresas y centros de investigación (pp. 73-98).

Es así como durante los últimos años, diferentes centros, colectivos, empresas, universidades, organismos empresariales y de la sociedad civil en Guadalajara y AMG, se han enfocado en el desarrollo de emprendimiento e innovación social, confluyendo en iniciativas como Social Valley⁶ o el Festival de Innovación Social EPICENTRO⁷. Ante el evidente desarrollo de este ecosistema metropolitano, ASHOKA México y Centroamérica, organización global sin fines de lucro que apoya y acompaña a emprendedores sociales con enfoque en el cambio sistémico, después de 30 años de llevar su evento de presentación de ASHOKA Fellows en la Ciudad de México, decide presentar en Guadalajara la generación 2019 de ASHOKA Fellows⁸, lanzando oficialmente en ese evento, su plataforma: Millones de Agentes de Cambio.

Con los anteriores elementos se presenta este ecosistema metropolitano como contexto de investigación, en el cual se identifican diferentes tipos de empresas sociales: 1) empresas sociales con fines de lucro, 2) organizaciones sociales sin fines de lucro con actividades comerciales para la generación de ingresos y 3) empresas

⁶ Artículo de difusión, verificado el 27 de septiembre 2021, Revista Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268669>

⁷ Convocatoria red cívica EPICENTRO, verificada el 27 de septiembre 2021: <http://www.coecytjal.org.mx/nuevaweb/convocatorias/InnovacionSocial2017/2017%20Convocatoria%20EPICENTRO.pdf>

⁸ Divulgación de la presentación, enlace verificado el 27 de septiembre 2021, disponible en: <https://disruptivo.tv/convocatorias-y-oportunidades/millones-de-agentes-de-cambio/>

sociales híbridas (que combinan para operar figuras legales con y sin fines de lucro). En este espectro, se localizaron empresas que superan tres años de operación, están legalmente constituidas y continúan en desarrollo buscando consolidarse.

Las empresas sociales operan a través de diferentes figuras legales, propuestas y arquitecturas de valor social (Austin, Stevenson, y Wei-Skillern, 2006; Müller, 2012) y enfrentan tensiones entre la creación de valor social y la creación de valor económico (Orozco, 2018); tensiones que en México se ven acentuadas por el contexto legal en que operan este tipo de empresas (Dahik, 2018). Como organizaciones con fines de lucro (OCFL), organizaciones sin fines de lucro (OSFL) o híbridas (H), las empresas sociales en México se aproximan de diferentes maneras a la creación de valor social (Portales y Pérez, 2015).

Acorde a las diferentes escuelas de pensamiento y/o contextos regionales, algunas empresas sociales se aproximan a la creación de valor social como fin considerando la creación de valor económico como medio; mientras que otras, se aproximan a la creación de valor social como un medio considerando la creación de valor económico como fin (Kerlin, 2006, 2010; Portales, 2019).

Analizando diferentes iniciativas globales de mentoría y acompañamiento para empresas sociales (ASHOKA, 2016; Lieberman, Roussos, y Douglass, 2015; Martin y Osberg, 2015; Schwab Foundation, 2020; SOCIALAB, 2007) se identificó la priorización del impacto social (impact first), como un elemento que contribuye a que las empresas sociales superen tensiones propias del doble resultado social y económico.

En las empresas sociales, el impacto social puede priorizarse a través del grado de alineación existente entre las fuentes de ingreso y la misión social (Alter, 2007, 2003). Articulando los programas globales antes mencionados, con los arquetipos de alineación documentados por Alter (2007, 2003) y la práctica inglesa de reinversión de utilidades en el objeto social prioritario, se identifica la reinversión de utilidades para el logro de los objetivos sociales, como una propuesta de alineación: ingresos – misión social, factible de describir en el contexto de investigación como alternativa para la gestión de la tensión de creación de valor social y económico.

El análisis de la práctica de reinversión de utilidades como una forma de alineación ingresos – misión en las empresas sociales, se propone en el marco de la Teoría Neo-Institucional (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987), que contempla el proceso de isomorfismo mimético voluntario (DiMaggio y Powell, 1983; Powell y DiMaggio, 1991).

En su trabajo, Moore (2000), presenta un modelo donde la alineación estratégica hacia un fin, -el fin que la organización determine-, puede incidir en la percepción de legitimidad y en la obtención de recursos para fortalecer las capacidades operativas de una organización (pp. 193-200).

En el desarrollo de esta tesis doctoral se describe cómo se llevan a cabo en el contexto de investigación: la alineación ingresos – misión y la práctica de reinversión de utilidades para el logro de la misión social. En complemento a lo anterior y considerando el modelo del triángulo estratégico propuesto por Moore (2000), se explica si la práctica de reinversión de ingresos identificada como forma de alineación ingresos-misión, incide o no en la percepción de legitimidad pragmática (Moore, 2000; Suchman, 1995) y

obtención de apoyos (Moore, 2000), independientemente de la figura legal constitutiva de las organizaciones estudiadas.

La legitimidad es un concepto complejo y multidimensional, en esta tesis doctoral se contempla la tipología de legitimidad de Suchman, específicamente el concepto de legitimidad pragmática que es la relacionada con los grupos de interés (Dart, 2004; Suchman, 1995).

Así entonces, se configuran las preguntas que guían esta investigación: ¿Cómo alinean ingresos y misión las empresas sociales fundadas en Guadalajara y área metropolitana? y ¿Cómo se relaciona la práctica de reinversión de utilidades en la misión social, con la legitimación ante grupos de interés y la obtención de apoyo? El objetivo general de la investigación consiste en describir cómo suceden las formas de alineación ingresos-misión en las empresas sociales del contexto de estudio, examinando la práctica de reinversión de utilidades en la misión social, como forma de alineación y fuente de legitimación ante grupos de interés u obtención de apoyos. En el desarrollo de la investigación y revisión de la literatura se emplea el método analítico sintético (Soldevilla, 1995).

Esta indagación descriptiva y explicativa se ejecuta con la finalidad de identificar una alternativa que coadyuve a gestionar la tensión entre la creación de valor social y la creación de valor económico (Hoogendoorn, 2016), buscando aportar un enfoque que distinga propositivamente a las empresas sociales que crean valor social como fin (priorización del valor social) y a las empresas sociales que crean valor social como medio (priorización del valor económico) (Portales y Pérez, 2015).

Durante el proceso se identificaron en las organizaciones estudiadas: la etapa de impacto (Epstein y Yuthas, 2014; Orozco y Portales, 2018; Portales, 2019) y el nivel de impacto para el cambio sistémico (Drayton, 2009), como información descriptiva vinculada a la priorización de la misión de impacto social.

Metodológicamente, se trata de un diseño de investigación mixto. La primera fase se plantea bajo el enfoque cualitativo y la segunda fase bajo el enfoque cuantitativo, lo que corresponde a un Diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS) (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Morse, 2010).

En la fase cualitativa, se seleccionó el fenómeno a observar (alineación ingresos – misión social) a través del estudio de casos múltiples (Fong, 2008; Villarreal, 2016; Yin, 2018) en cuatro diferentes organizaciones fundadas por emprendedores sociales en Guadalajara y AMG, considerando la figura legal constitutiva como una variable independiente. El estudio de casos múltiple permite la indagación de la organización con dinamismo y flexibilidad para interpretar los datos en el contexto de estudio (Ponce, 2018). Esta fase de la investigación se analizó con el software Atlas TI versión 9.

Al tener la descripción sobre cómo sucede la alineación entre las fuentes de ingresos y la misión social, se complementa la fase cuantitativa con un diseño experimental preprueba/posprueba con grupos de enfoque (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), con la finalidad de generar y recolectar datos en torno a las relaciones estratégicas (Moore, 2000) entre: 1) la alineación fuentes de ingresos – misión social, 2) la legitimidad pragmática percibida por grupos de interés y 3) la obtención de apoyo que fortalece las capacidades operativas de la organización (Deephouse y Suchman, 2008; Kostas, 2017; Suchman, 1995). Con la información obtenida se gestionó una

base de datos que se analizó en una regresión multivariada utilizando el software Minitab versión 20.

La estructura de esta tesis está organizada por capítulos. El Capítulo I describe el marco teórico del emprendimiento social, de las empresas sociales y su contexto legal en México. También incluye la relación del objeto de investigación con la Teoría Neo-Institucional. En el Capítulo 2 se presenta el conocimiento previo construido en cuanto a la realidad que se investiga, y los modelos conceptuales identificados. En el Capítulo 3 se sintetiza el diseño de la investigación y la propuesta metodológica mixta en sus fases cualitativa y cuantitativa; incluyendo los procesos de diseño de los instrumentos. En el Capítulo 4 se presentan y analizan los resultados obtenidos y finalmente, en el Capítulo 5 se plantean las conclusiones, alcances, propuesta y limitaciones de este trabajo de investigación.

El desarrollo de esta tesis comenzó en condiciones de plena presencialidad y movilidad cotidiana. Durante las etapas de iteración de instrumentos y levantamiento de información se presentó la contingencia COVID-19 (marzo 2020 – junio 2021 y posteriores). Diferentes adaptaciones virtuales se han llevado a cabo para continuar la investigación respetando los protocolos de seguridad y sana distancia.

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1 Emprendedores Sociales.

Bornstein y Davis (2010) documentan que los emprendedores sociales eran reconocidos desde el siglo XVII, mucho antes de que el lenguaje del emprendimiento social emergiera. Eran llamados visionarios humanitarios, filántropos, reformadores o líderes. La atención estaba puesta en su coraje, compasión y visión, y no en los aspectos teórico prácticos de sus procesos de negocio.

En la revisión de la literatura, se identificó que el emprendedor social es definido primordialmente como innovador y agente de cambio para la creación de valor social y económico (Dacin, Dacin, y Matear, 2010; Maraboto, 2015; Nicolás, 2014; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, y Shulman, 2009). El contraste entre emprendedor comercial y emprendedor social aporta distinciones clave, una de ellas es la importancia que tiene para el emprendedor social crear y ejecutar una propuesta de valor social (PVS) (Austin et al., 2006). La comprensión del emprendedor desde una óptica comercial, ha estado presente desde los trabajos seminales del campo:

Los orígenes de la palabra emprendedor se encuentran en la obra de R. Cantillon (1775) y J. B. Say (1803). Cantillon describió lo que hoy en día podríamos llamar el espíritu empresarial como una función económica especial, (...) En esta descripción parece ser central que el empresario no es el propietario del recurso, y que su beneficio es incierto y de naturaleza residual. (Ripsas, 1998, p.105)

En el siglo XIX, J. B. Say introduce el concepto de creación de valor, acorde a la comprensión del emprendedor como “aquel que desplaza recursos económicos de un

área de menor valor, hacia una zona de mayor productividad y mayor rendimiento”, (Portales, 2019, p. 53).

Los emprendedores comerciales priorizan la creación de valor económico y los emprendedores sociales priorizan la creación de valor social (Austin et al., 2006). En lo que respecta al reconocimiento de oportunidades, la asignación de recursos y la fundación de una nueva empresa, los emprendedores sociales se enfrentan a los mismos retos que los emprendedores comerciales (Portales, 2019). Austin et al. (2006) refieren que el emprendedor social enfrenta incluso mayores desafíos para movilizar los recursos necesarios y crear alianzas, debido a las ambigüedades implícitas en la evaluación del impacto social.

A través de revisión realizada en la literatura se identifica que son pocas las definiciones de emprendedor social que indican explícitamente el comportamiento ético (Ibarra, 2018), entre las que si lo consideran está la propuesta por B. Drayton fundador de ASHOKA, asociación global sin fines de lucro que acompaña el desarrollo de los emprendedores sociales que diseñan iniciativas de cambio sistémico.

B. Drayton considera que el emprendedor social tiene el mismo temperamento que el emprendedor comercial, con una idea poderosa para cambiar al sistema y cuatro elementos importantes: creatividad, impacto, calidad emprendedora y una fuerte fibra ética (ASHOKA, 2017).

Zahra et al. (2009) analizan los desafíos éticos que enfrentan los emprendedores sociales y basados en las inspiraciones teóricas de Hayek, Kirzner y

Schumpeter, identifican tres tipos de emprendedores sociales: Bricoleurs⁹ sociales, Construccinistas sociales e Ingenieros sociales. Los Bricoleurs sociales generalmente se centran en descubrir y abordar las necesidades sociales locales a pequeña escala. Los Construccinistas sociales suelen explotar oportunidades y fracasos del mercado mediante el llenado de vacíos a clientes, beneficiarios o usuarios desatendidos, introduciendo reformas e innovaciones en el sistema social amplio. Los Ingenieros sociales reconocen los problemas sistémicos dentro de las estructuras sociales existentes y los abordan introduciendo cambios revolucionarios (p. 519).

El emprendedor social es una persona sensible ante problemas que afectan a otros o a sí mismo y tiene una motivación intrínseca por generar un cambio en comunidad; comprende la importancia de un modelo de negocio que permita sostener la propuesta de valor social (PVS) (Austin et al., 2006) y busca usar la tecnología a su favor para resolver de nuevas formas las problemáticas sociales (Del Cerro, 2016).

Entre los diversos autores que analizan y describen rasgos del perfil de los emprendedores sociales, Koe Hwee Nga y Shamuganathan (2010) identifican que la capacidad de innovación, el enfoque en el logro, la independencia, el sentido de destino, la baja aversión al riesgo, la tolerancia para la ambigüedad y la creación de valor social, son las características más citadas de los emprendedores sociales (p. 262). También se recupera en la literatura, la importancia que tienen la experiencia e

⁹ En idioma francés bricoleur refiere a una acción o trabajo que se hace manual, personal o artesanalmente.

inmersión del emprendedor social en la problemática que pretende ser resuelta (Conway y Dávila, 2018).

EY y Green St. (2014) en su estudio relacionado con políticas públicas y privadas para detonar el crecimiento de empresas sociales, identificaron que en México existe un desafío cultural: el emprendimiento social no se considera una alternativa de desarrollo profesional respetable, por lo cual muchos jóvenes no lo consideran como aspiración (p.18). Adicional a lo anterior, la orientación cultural al corto plazo en el país, afecta la comprensión de que el impacto en el emprendimiento social se evalúa a largo plazo (Conway y Dávila, 2018).

De acuerdo con el Primer Censo de Empresas Sociales en México, coordinado por Disruptivo.TV y aliados, los emprendedores sociales que han fundado empresas sociales en México son 19% mujeres, 33% hombres y 48% equipos mixtos, este porcentaje de equipos mixtos son responsables de generar el 70% de los empleos directos de las empresas sociales censadas (DISRUPTIVO.TV, 2020, pp. 38-40).

Este censo identificó a 305 empresas sociales de las cuales respondieron la encuesta 100; en esta muestra el 37% tiene 2 fundadores, el 29% 3 fundadores, el 20% 1 fundador y el 14% tiene de 4 a 7 fundadores (DISRUPTIVO.TV, 2020, p. 23).

Organizaciones como ASHOKA, ENACTUS, Hult Prize, Academia B, SOCIALAB, DISRUPTIVO.TV, Emprendimiento Social México (ESMEX), PES LATAM (Programa de Emprendimiento Social Latinoamericano), New Ventures México (NVM), Promotora Social México (PSM), universidades públicas y privadas, entre muchas otras

instancias, continúan realizando esfuerzos importantes para la formación y el desarrollo de emprendedores sociales en México.

1.2 Emprendimiento Social.

En la interfaz que existe entre sistemas sociales y sistemas económicos se sitúa el emprendimiento social (Ripsas, 1998). La idea de crear valor social a través de los negocios, tiene raíces académicas en el siglo XX, con especial énfasis la década de 1990 (Volkman et al., 2012).

Durante los últimos 40 años se fue haciendo evidente que algunas organizaciones de fines sociales crecían más rápido que otras, y que no todas las organizaciones con propósito social podían ser operadas o categorizadas como no gubernamentales o sin fines de lucro (Bornstein y Davis, 2010).

Dos de los principales ejemplos considerados pioneros en el movimiento emergente del emprendimiento social ocurrieron en Bangladesh en la década de 1970: The Grameen Bank (TGB) y The Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) (Bornstein y Davis, 2010).

En la década de 1990, la Escuela de Negocios de Harvard lanzó la Iniciativa de Empresa Social, lo que constituyó un elemento clave para la difusión de los conceptos empresa social y emprendimiento social (Defourny y Nyssens, 2010). Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) analizó el caso-país México en 2016, identificando a las siguientes instituciones (ver Tabla 1) como actores clave en el desarrollo del emprendimiento social.

Tabla 1 *Actores Clave del Emprendimiento Social en México.*

Año	Actor
1986	ASHOKA México
2004	New Ventures México
2007	Ignia
2011	Iniciativa México Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII)
2012	CO_Plataforma
2013	INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor)
2014	Socialab México Global Social Business Summit
2015	Sistema B México

Nota. Adaptación con información de (ECODES - IDB, 2016).

A excepción del INADEM, el resto de los actores descritos en la Tabla 1, continúan fomentando el desarrollo y la consolidación del emprendimiento social y de las empresas sociales en México (DISRUPTIVO.TV, 2020).

En la revisión de la literatura es claro que no existe un consenso al respecto de la definición de emprendimiento social. Buscando la comprensión de esta tipología de emprendimiento desde sus enfoques centrales, se identificó un grupo de autores que buscan conceptualizar el emprendimiento social minimizando tautologías (Blount y Nunley, 2014), esto es, sin exceder el uso descriptivo del adjetivo “social”, para definir el concepto (ver Tabla 2).

Tabla 2 *Enfoques No Tautológicos en Definiciones de Emprendimiento Social.*

Enfoque central	Autor (es)
El fenómeno de destrucción creativa aplicado al cambio social.	(Dees, 2011)
La fibra ética del emprendedor social y el cambio sistémico.	(Drayton, 2009)
La identificación de un equilibrio injusto.	(Martin y Osberg, 2007)
La diferenciación con otras formas de emprendimiento tradicional comercial.	(Masseti, 2008) (P. A. Dacin et al., 2010)

	(Austin et al., 2006)
La evaluación de impacto, objetivo y subjetivo.	(Bornstein y Davis, 2010)
La maximización de la creación de valor social y la satisfacción de en la captura de valor económico.	(Santos, 2012)
La innovación organizacional para maximizar la propuesta de valor social.	(Agafonow, 2014)

Nota. Adaptación con información de (Agafonow, 2014; Austin et al., 2006; Bornstein y Davis, 2010; Dacin et al., 2010; Dees, 2011; Drayton, 2009; Martin y Osberg, 2007; Massetti, 2008; Santos, 2012).

Al analizar 56 definiciones de emprendimiento social, incluidas las anteriores, se identificó el abordaje del emprendimiento social como un proceso de innovación orientado a la sostenibilidad (Ibarra, 2018). En contraparte, fue notable el poco énfasis en definiciones que hacen explícito el componente ético del emprendimiento social, lo que coincide con lo señalado por Zahra et al. (2009): existe la necesidad de examinar la ética del emprendimiento social, previniendo potenciales transgresiones éticas durante su proceso de ejecución (p.530).

Las definiciones que para el desarrollo de esta tesis resultaron relevantes se describen en la Tabla 3.

Tabla 3 *Emprendimiento Social: Definiciones para el Contexto de la Investigación.*

Autor (es) u organización	Definición propuesta
ASHOKA ¹⁰ (McKinsey Co. y ASHOKA, 2019)	El emprendimiento social es el proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones o sistemas para resolver problemas sociales. Implica la creación de nuevos equipos y recursos que mejoren la capacidad de la sociedad para abordar problemas y así, maximizar el impacto social a través de la sustentabilidad y la sostenibilidad.

¹⁰ Sitio web ASHOKA México, verificado 27 de septiembre 2021:
<https://www.ashoka.org/es-MX>

(Robinson, 2006)	El emprendimiento social es un proceso que incluye: la identificación de un problema social específico y una solución específica para abordarlo; la evaluación del impacto social, del modelo de negocio y de la sostenibilidad de la empresa; así como la creación de una organización que persigue el doble (o triple) resultado final.
Fundación Skoll ¹¹ (Martin y Osberg, 2007)	Definen como emprendimiento social las iniciativas que enfatizan elementos cómo: 1) identificar un equilibrio estable pero inherentemente injusto que provoca la exclusión, marginación o sufrimiento de un segmento de la humanidad que carece de los medios financieros o la influencia política para lograr algún beneficio transformador en su comunidad; 2) identificar una oportunidad en ese equilibrio injusto, desarrollando una propuesta de valor social con inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza, desafiando la hegemonía del estado estable; y 3) forjar un nuevo equilibrio estable que libera potencial atrapado o alivia el sufrimiento del grupo objetivo, mediante un ecosistema sólido en torno al nuevo equilibrio asegurando un futuro mejor para el grupo objetivo e incluso la sociedad en general.
(Zahra et al., 2009)	El emprendimiento social abarca las actividades y procesos para descubrir, definir y explotar las oportunidades con impacto social creando nuevas empresas o administrando organizaciones de una manera innovadora.
(Bornstein y Davis, 2010)	El emprendimiento social es un proceso con fuerte enfoque hacia la evaluación objetiva y subjetiva del impacto social y sus resultados (a diferencia de los proyectos sociales tradicionales).
(Santos, 2012)	El emprendimiento social es un proceso de innovación en la economía que puede ocurrir en diferentes contextos institucionales, se basa en la maximización de la creación de valor social y la satisfacción de la creación de valor económico, opera por sus propias reglas y lógica.
(Agafonow, 2014)	El emprendimiento social es un proceso que se enfoca en la creación de valor social considerando como unidad focal de análisis a la organización, puesto que la creación de valor social sostenida requiere una transformación en la organización.

Nota. Adaptación con información de (Agafonow, 2014; Bornstein y Davis, 2010; Martin y Osberg, 2007; McKinsey Co. y ASHOKA, 2019; Robinson, 2006; Santos, 2012; Zahra et al., 2009).

Como puede advertirse en esta selección de definiciones, se reconoce al emprendimiento social como un proceso de creación de valor social y económico vinculado con la innovación y la sostenibilidad, cuyas características rigurosas,

¹¹ Sitio web Fundación Skoll Estados Unidos, verificado 27 de septiembre 2021: <http://skoll.org/>

destacables son: intervenir sistemas (Drayton, 2009; Martin y Osberg, 2015), instaurar nuevos equilibrios ante equilibrios injustos (Martin y Osberg, 2007) y evaluar el impacto (Bornstein y Davis, 2010; Epstein y Yuthas, 2014).

Portales y Pérez (2015), destacan que:

La motivación del emprendimiento social es la generación de valor social a través de la generación de valor económico, mientras que en las empresas tradicionales se prioriza la generación de valor económico y una de las formas de incrementarlo es la generación de valor social. (p. 144)

1.2.1 Emprendimiento y Empresa social: Escuelas de Pensamiento.

El proceso de creación de valor económico y social, está vinculado a la fundación de empresas sociales (Alter, 2003). Desde la óptica de Alter (2007), para comprender la tendencia que en torno al emprendimiento social y a las empresa sociales se ha generado, es importante identificar movimientos clave que les precedieron y les acompañan: cooperativismo, comercio justo, corporaciones de desarrollo comunitario, negocios afirmativos, micro finanzas, organizaciones de la sociedad civil, base de la pirámide, banca de desarrollo y filantropía (pp. 13-18).

En torno al emprendimiento social y a la empresa social, se identificaron cuatro escuelas de pensamiento basadas en diferentes paradigmas: 1) Economía Social, 2) Economía Capitalista Inclusiva, 3) Ingresos Ganados (earned income) e, 4) Innovación Social. (Defourny y Nyssens, 2010; Portales, 2019; Portales y Pérez, 2015)

Acorde a lo documentado por De Mendiguren y Etxezarreta (2015) y Portales (2019), la escuela de pensamiento basada en la Economía Social surge en Europa,

durante la década de 1970, como alternativa al modelo capitalista promovido tras la Segunda Guerra Mundial. Vinculada al cooperativismo, esta escuela se enfoca en: funcionamiento y gestión democráticos, igualdad de derechos y deberes de los socios, un régimen especial de propiedad y distribución de beneficios, en el cual se utiliza el excedente (utilidad) para el crecimiento de la organización y la mejora de los servicios a socios, sociedad y ambiente. La economía social busca el bienestar de la persona sobre la lógica del capital y el beneficio económico, en este sentido el movimiento cooperativista ha sido ícono de este enfoque.

En lo que respecta a la escuela de pensamiento basada en la Economía Capitalista Inclusiva, Honeyman (2014) y Portales (2019) la mencionan y analizan como una respuesta a las consecuencias globales del capitalismo neoliberal. El capitalismo inclusivo no solo se enfoca en producir más bienes a un costo menor para aumentar las ganancias, sino también en lograr que más personas accedan a estos bienes incrementando su capital personal.

Este enfoque representa el cambio moral del sistema económico que lo sustenta globalmente, lo que desde una perspectiva normativa internacional se ve reflejado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos en el año 2015 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y también en otros movimientos globales surgidos desde el sector empresarial (Portales, 2019, pp. 70-71), tal es el caso de las Empresas B (Honeyman, 2014).

El capitalismo inclusivo busca ir más allá de la creación de riqueza y se centra en la generación de esquemas que permitan la inclusión de un número más significativo de personas en el sistema económico siguiendo una lógica del mercado

(Padfield, 2017). Centrándose en asegurar mayor acceso a los mercados de capital, de manera que el capital sea utilizado para mejorar condiciones de vida promoviendo así, un mejor crecimiento económico a nivel social (Barki, 2017).

En la revisión de la literatura, se identifica que la escuela de pensamiento del capitalismo inclusivo podría relacionarse en cierta medida con la teoría de la economía social de mercado, que "combina la competencia sobre la base de la iniciativa libre de los individuos con la seguridad social y el progreso social" (Rivadeneira, 2009, p. 12). La economía social de mercado contempla los elementos de iniciativa privada, propiedad privada, competencia, responsabilidad individual y libertad de contratación, los cuáles se aplican a través de los principios responsabilidad, solidaridad y subsidiariedad (Rivadeneira, 2009).

Las escuelas de pensamiento de la Economía Social y de la Economía Capitalista Inclusiva, consideran la atención a grupos vulnerables para el logro de objetivos sociales, ambientales y económicos, a través de dos formas, respectivamente: (1) los grupos vulnerables participan en la generación de productos o servicios en diferentes mercados, o mediante la generación de productos y servicios destinados a satisfacer sus propias necesidades o bien, (2) los grupos vulnerables son receptores como clientes o usuarios, del beneficio de productos o servicios orientados a mejorar sus condiciones de vida (Defourny y Nyssens, 2010; Portales, 2019).

A pesar de las diferencias de cada escuela, ambas tienen como razón de ser la generación de valor social, entendida como la remoción de cualquier barrera que genere alguna vulnerabilidad o exclusión de valor social. (Portales, 2019, p. 75)

La Economía Social prioriza la generación de valor social como fin, a través de la generación de valor económico, como medio. Mientras que en el marco de la Economía Capitalista Inclusiva, las empresas que priorizan la generación de valor económico como fin, encuentran formas de maximizarlo a través de la generación de valor social como medio (Portales, 2019; Portales y Pérez, 2015).

La escuela de pensamiento basada en las estrategias de Ingresos Ganados (earned income) se detonó a razón del interés de las organizaciones sin fines de lucro en generar ingresos para apoyar el logro de su misión social; iniciativa que fue reforzada por instituciones, agencias de consultoría y encuentros de líderes emergentes durante la década de 1990 (Defourny y Nyssens, 2010). Al configurarse la Enterprise Alliance, se definió la empresa social como "cualquier negocio de ingresos ganados o estrategia emprendida por una organización sin fines de lucro para generar ingresos en apoyo de su misión caritativa" (Defourny y Nyssens, 2010, p.13).

Otros autores hacia finales de esa década proporcionaron diferentes análisis que proponían una visión más amplia de los métodos comerciales aplicados a las organizaciones del sector social, para apoyar su eficiencia y financiación; lo que representó un importante antecedente para que a partir del año 2000 se configurara el término de doble resultado: social y económico (Dees, 1998; Dees y Anderson, 2006; Defourny y Nyssens, 2010).

La escuela de pensamiento basada en la Innovación Social fue identificada por Dees y Anderson (2006) a razón del liderazgo de B. Drayton y la organización que fundó: ASHOKA. En este paradigma subyace el enfoque Schumpeteriano de emprendimiento y destrucción creativa, buscando el desarrollo de soluciones y

organizaciones cuyos resultados e impacto conduzcan hacia el cambio sistémico y cambio de paradigma en la sociedad (Dees y Anderson, 2006). Fundaciones como Schwab y Skoll consideran que este enfoque de innovación social y cambio sistémico es clave para el emprendimiento social (Defourny y Nyssens, 2010). A razón de este enfoque, actualmente se identifican dos arquetipos de emprendedor social, el emprendedor social de organizaciones y el emprendedor social de sistemas (Schwab Foundation, 2017). La empresa social en torno a esta escuela de pensamiento puede conducir al desarrollo de organizaciones sin fines de lucro o híbridas (ver Figura 1), siempre que su propuesta de innovación esté orientada al cambio social o de la sociedad en su conjunto (Defourny y Nyssens, 2010).

Estas dos últimas escuelas de pensamiento, la de Ingresos Ganados y la de Innovación Social se interpretan como complementarias, ya que ambas priorizan la misión social como fin; a diferencia de las dos primeras escuelas de pensamiento descritas, cuyos fundamentos colocan la misión social como un fin o como un medio.

De acuerdo con Austin et al. (2006), el emprendedor social optará por la arquitectura de organización que mejor movilización de recursos le permita, para priorizar el logro de la propuesta de valor social (PVS).

La propuesta de valor social y la arquitectura de la organización, se van construyendo a través de las etapas del proceso de emprendimiento (Shane y Venkataraman, 2000), en el siguiente apartado se analizan diferentes iniciativas globales de acompañamiento para el emprendimiento social con la finalidad de identificar elementos distintivos o transversales adicionales según el enfoque en diferentes escuelas de pensamiento.

Se identifica desde la observación e indagación en el contexto de investigación, que las iniciativas globales analizadas a continuación, han sido significativas en el surgimiento y desarrollo del emprendimiento social y de las empresas sociales en México.

1.2.2 Iniciativas Globales de Acompañamiento al Emprendimiento Social.

Shane y Venkataraman (2000) abstraen tres etapas del proceso de emprendimiento: 1) identificación de oportunidades, 2) evaluación de oportunidades y 3) explotación de oportunidades; estas etapas, en la práctica han sido aplicables a diferentes tipologías de emprendimiento, incluido el emprendimiento social, como se argumenta a continuación.

Identificación de la oportunidad. Las fallas del mercado generan oportunidades significativas para los emprendedores sociales (Agafonow, 2014; Santos, 2012). Entre otros factores, esto es así a razón de las externalidades negativas¹², en las que terceros se ven afectados por los costos resultantes de la producción o el consumo de productos y servicios sin recibir beneficios equivalentes (Cohen y Winn, 2007).

¹² Las externalidades negativas en forma de degradación socio-ambiental se observan no solo en el país donde se consume o adquiere un producto, sino también en los países donde se extraen y procesan los recursos. Con la creciente globalización del comercio, el alcance geográfico de las externalidades negativas asociadas con una cadena de valor particular se está expandiendo: contaminación de agua subterránea por actividades mineras, toxificación de suelos por cultivos de algodón para textiles, contaminación de agua dulce, lluvia ácida, smog, agotamiento de la capa de ozono, contaminación en océanos y descenso en la biodiversidad, son algunas de éstas (Cohen y Winn, 2007).

Evaluación de la oportunidad. Desde una aproximación sistémica (McKinsey Co. y ASHOKA, 2019; Meadows, 2008; Senge, 2005), las problemáticas u oportunidades no son independientes unas de otras, son interdependientes y forman parte de dinámicas complejas dentro de un sistema (McKinsey Co. y ASHOKA, 2019). Por lo anterior, la comprensión y evaluación de los patrones en los que está inserta una problemática, son acciones clave para que los emprendedores sociales logren diseñar soluciones que tengan el potencial de instaurar nuevos equilibrios (Honeyman, 2014; Martin y Osberg, 2015; McKinsey Co. y ASHOKA, 2019; Schwab Foundation, 2017). Un sistema es “un set de elementos interconectados que está coherentemente organizado en la forma necesaria para lograr su propósito” (Meadows, 2008, p. 11). ASHOKA evalúa el potencial de la oportunidad para cambiar un sistema, considerando niveles hasta llegar a incidir en el cambio sistémico y de paradigma: 1) servicio directo, 2) servicio directo escalado, 3) cambio sistémico y 4) cambio de paradigma (ASHOKA, 2017).

Explotación de la oportunidad. En la revisión de la literatura se advierte, que los emprendedores sociales explotan oportunidades diseñando diferentes arquitecturas de organización (Austin et al., 2006) que movilicen óptimamente los recursos para maximizar la propuesta de valor social; manteniendo satisfactoria la captura de valor económico (Agafonow, 2014; Portales y Pérez, 2015; Santos, 2012).

Al explotar oportunidades, los emprendedores sociales fundan organizaciones cuya arquitectura tiene un continuo de opciones: 1) organización sin fines de lucro con actividades comerciales o propósito económico, 2) organizaciones híbridas –con y sin

fines de lucro- y 3) organizaciones con fines de lucro (Dees, 1998; Volkman et al., 2012).

En la práctica, las anteriores etapas del proceso de emprendimiento son experimentadas por los emprendedores sociales en ecosistemas locales, nacionales o internacionales. Así lo demuestran las siguientes síntesis de los enfoques de cinco programas de emprendimiento social con alcance internacional, cuyos procesos están contribuyendo al desarrollo del campo. Estos modelos corresponden a las siguientes organizaciones: ASHOKA Globalizer, Fundación Skoll, Fundación Schwab, Global Social Benefit Incubator (GSBI) y SOCIALAB.

En ASHOKA, organización no gubernamental (ONG) global, la selección de emprendedores sociales para acompañamiento y mentoría, está basada en los siguientes criterios: 1) idea innovadora capaz de crear un cambio en patrones sistémicos, 2) emprendedor profundamente comprometido con su idea y con habilidades transformadoras para el cambio sistémico; 3) impacto social directo e indirecto de la idea y 4) calidad ética del emprendedor (ASHOKA, 2017).

Globalizer es una iniciativa de ASHOKA que apoya a los emprendedores sociales a cambiar el mundo a gran escala (ASHOKA, 2016). Consiste en un proceso de asesoramiento de 3 meses, encuentros entre emprendedores sociales con líderes de negocios y acceso a una recopilación de conocimientos que ayude a los emprendedores sociales a escalar su impacto. El programa de ASHOKA Globalizer se enfoca en tres hitos: 1) solución, 2) modelos de entrega y 3) alianzas estratégicas; contemplando el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo colaborativo (equipo de equipos) del emprendedor social y enfatizando la importancia de escalar impacto (con

soluciones repetibles y de acceso abierto), antes que escalar la organización (ASHOKA, 2016, 2017; McKinsey Co. y ASHOKA, 2019).

El modelo de la Fundación Skoll¹³, analizado y documentado por Martin y Osberg (2015), refiere 4 etapas: 1) entender, 2) visualizar, 3) construir y 4) evaluar-escalar impacto. Los criterios fundamentales en el modelo de la Fundación Skoll que culmina anualmente con el Premio Skoll son: 1) acción directa como forma de compromiso social, 2) transformación de sistemas (intervenir causas o puntos de apalancamiento en un sistema, no solo efectos) y 3) establecer nuevos equilibrios a razón de la comprensión profunda de un equilibrio injusto.

De acuerdo con el informe Schwab Foundation (2020), la Fundación Schwab es una ONG global que como organización está aliada al Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF por sus siglas en inglés). Esta fundación enfoca su labor transversalmente: sector privado (negocios), sector público (gobierno) y sociedad civil. Reconoce cuatro categorías en sus premios anuales: 1) Emprendedores sociales del año, 2) Intraemprendedores sociales corporativos del año 3) Intraemprendedores sociales públicos del año y 4) Líderes del pensamiento de innovación social del año.

¹³ Jeff Skoll creó la Fundación Skoll en 1999 con la visión de un mundo sostenible de paz y prosperidad. Dirigida por la CEO Sally Osberg de 2001 a inicios de 2018, la misión de esta Fundación es impulsar un cambio verdaderamente transformador: el equilibrio, apoyando a los emprendedores sociales que reconocen los sistemas que necesitan cambios y luego avanzan en el progreso social desarrollando poderosos modelos de cambio que interrumpen un status quo subóptimo y transforman el mundo para bien. La Fundación Skoll organiza el Premio Skoll donde más de 128 emprendedores sociales y 106 organizaciones en los cinco continentes han sido beneficiados. Recuperado en noviembre 2018 de: <http://skoll.org/about/about-skoll/>, validación de acceso al enlace el 27 de septiembre 2021.

Los galardonados en las cuatro categorías se hacen acreedores a un programa estructurado de tres años que incluye acceso a redes de contactos con alta influencia (TopLink), exposición en medios globales, compromiso de acompañamiento personalizado con esquemas de mentoría entre pares y desarrollo de capacidades ejecutivas en universidades de prestigio internacional. Adicional a lo anterior, los galardonados se integran a la membresía de la comunidad global de la Fundación Schwab, con lo cual tienen acceso a cumbres globales y regionales donde se reportan progresos anuales y se accede a programas de desarrollo ejecutivo en la Universidad de Harvard.

En su visión de potenciar el desarrollo de los emprendedores sociales como tomadores de decisiones en altas esferas de influencia, la Fundación Schwab coloca dos arquetipos de emprendimiento social: 1) el orientado a resolver los efectos negativos de una problemática sistémica (emprendimientos sociales en la dimensión organizacional) y 2) el orientado a generar cambios en el sistema para que tales efectos negativos no se generen (emprendimientos sociales en la dimensión sistémica) (Schwab Foundation, 2017). Proponiendo diferentes interpretaciones de los conceptos de escalabilidad y medición de impacto, acorde a cada arquetipo, esta fundación también plantea que puede existir una transición del primer arquetipo al segundo, si el emprendedor desarrolla habilidades sistémicas (system skills) como: influir, convocar, abogar (agenciar el cambio) y enseñar (Schwab Foundation, 2017).

De acuerdo con lo documentado por Lieberman, Roussos y Douglass (2015), Global Social Benefit Incubator (GSBI) es un programa de aceleración de empresas sociales que forma parte del Centro Miller para el emprendimiento social (Miller Center)

en la Universidad Jesuita de Santa Clara en California, Estados Unidos. GSBI recibe aplicaciones de emprendedores sociales por convocatoria y las tres etapas macro de su proceso son: 1) selección, 2) programas de desarrollo acorde a la etapa del emprendimiento (inicial o media) y 3) mentoría ejecutiva personalizada. Para recorrer estas etapas cuentan con diferentes programas: GSBI Boost y GSBI Online para emprendedores en etapa inicial; GSBI Accelerator para emprendedores en etapa media y GSBI Network para emprendedores en etapa de madurez temprana. Su parámetro clave de selección es la priorización del impacto social (impact first) y su visión de la ruta de desarrollo de las empresas sociales incluye madurar el trinomio: impacto-modelo de negocio-preparación para la inversión. Respecto a su enfoque fundamental, “el paradigma GSBI enfoca la teoría de cambio” (Carlson y Koch, 2018, p.44).

SOCIALAB es una organización internacional que trabaja como una plataforma de innovación abierta en un esquema red de redes, combinando estrategias digitales y presenciales (SOCIALAB, 2007). Actúan visibilizando problemáticas que afectan a una comunidad, a una región o al mundo, y en colaboración con otras instancias lanzan Desafíos, llamando al diseño o postulación de soluciones a participantes de los 96 países donde operan (SOCIALAB, 2007). Focalizan el potencial que dichas iniciativas tengan para convertirse en empresas y para generar nuevas y mejores oportunidades en los contextos de desarrollo y a través de su propuesta estratégica de innovación abierta, complementando así las acciones de responsabilidad social corporativa (SOCIALAB, 2007) o de emprendimiento social corporativo (Austin, Leonard, Reficco y Wei-Skillern, 2005) de diversas compañías.

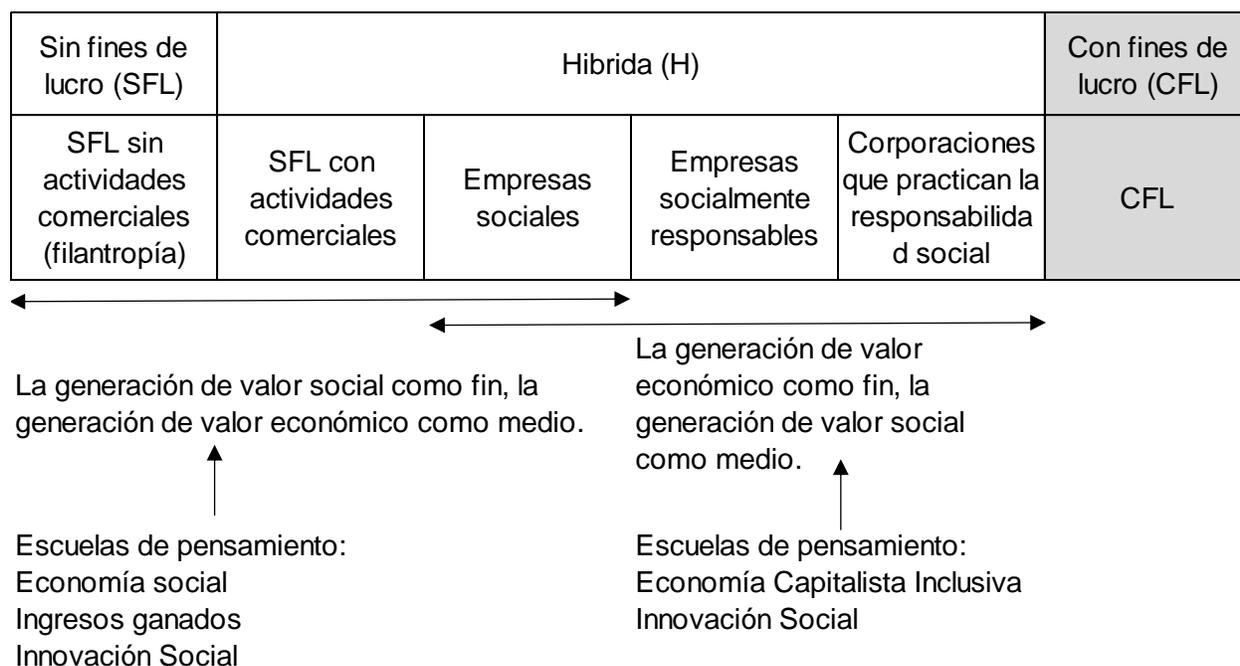
A razón de las anteriores descripciones, se puede destacar que ASHOKA, Fundación Schwab y Fundación Skoll, enfocan el cambio sistémico de gran escala; GSBI enfoca teoría de cambio para el combate a la pobreza y SOCIALAB enfoca innovación abierta y su vínculo con corporaciones socialmente responsables.

Un común denominador en los cinco programas, con diferentes acepciones, es la priorización del impacto social; adicional a lo anterior, todos los programas cuentan con procesos de mentoría, educación ejecutiva y trabajo en red (networking). El proceso de acceso o conexión con financiamientos o inversiones difiere en cada caso, sin embargo, se observa que ese proceso se genera a través de formación y trabajo en red (networking) con fondeadores, filántropos e inversionistas. Se identifica que cuatro de los programas atienden emprendimientos en fase inicial y fase media (ASHOKA, GSBI, Fundación Skoll y SOCIALAB), mientras que un programa atiende fase media y madurez (Fundación Schwab).

Los cinco programas analizados reciben postulaciones de organizaciones con fines de lucro, sin fines de lucro e híbridas (con y sin fines de lucro); con figuras fiscales y legales acordes al país donde operen.

El análisis realizado en los apartados 1.2.1 (escuelas de pensamiento) y 1.2.2 (iniciativas globales), da lugar a relacionar las escuelas de pensamiento con las arquitecturas legales y operativas que configuran los emprendedores sociales al fundar sus organizaciones (Alter, 2007) (ver Figura 1).

Figura 1. Espectro de Organizaciones que Fundan los Emprendedores Sociales.



Nota. Adaptación con información de (Alter, 2007; Austin et al., 2006; Dees, 1998; Defourny y Nyssens, 2010; Portales, 2019; Volkman et al., 2012).

Ante el evidente traslape de diferentes escuelas de pensamiento que se observa en la celda: empresas sociales, la priorización del impacto social, independientemente de la arquitectura legal-fiscal de la organización, representa una arista que puede profundizarse para clarificar la perspectiva ética empresarial (Cranne y Matten, 2003), con la que un emprendimiento social, evoluciona en empresa social y gestiona su doble resultado: social y económico; económico y social.

1.2.3 Emprendimiento Social y Responsabilidad Social.

Previamente se mencionaron dos de los principales ejemplos considerados pioneros en el movimiento del emprendimiento social que ocurrieron en Bangladesh en la década de 1970: The Grameen Bank (TGB) y The Bangladesh Rural Advancement

Committee (BRAC) (Bornstein y Davis, 2010). Paralelamente, acorde a la recuperación de Ferat, García, y Varela (2018), quienes detallan antecedentes históricos de teoría económica de 1723 a 1960, se identifica que en la década de 1970, independientemente de las regulaciones de la época, los negocios eran autónomos y se enfocaban en las necesidades de los accionistas, ante quienes se consideraba tenían la responsabilidad principal. En ese contexto, Milton Friedman argumenta que, “la única responsabilidad social de las empresas era maximizar sus ganancias; por lo que se consideraba que eran los gobiernos, y no las firmas, quienes deberían absorber las externalidades además de proveer a la comunidad de bienes públicos” (p. 31). Esta división entre las responsabilidades de las empresas y de los gobiernos se denominó: la dicotomía clásica (Ferat et al., 2018, p. 32).

El estudio de la responsabilidad social inició en 1930 y se incrementó a partir de 1960 cuando se hizo evidente que era un tema teórico y práctico para los negocios, la política y la economía (Ferat et al., 2018). Los tomadores de decisiones empresariales se desenvuelven en un sistema social complejo en el cual el desempeño de las empresas que lideran no solo afecta a sus intereses, sino también a los intereses de la sociedad y del medio ambiente (Shaw, 1996).

El concepto de responsabilidad social se forjó en respuesta a los valores cambiantes de la sociedad y en esencia significa que una corporación privada tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de la producción de bienes y servicios que generen utilidades (Frederick, 2001). La responsabilidad social implica que una compañía debe servir a un público muchos más amplio del que constituyen los grupos con los que tiene un vínculo económico directo, por lo cual el término de grupos

de participantes o grupos de interés [stakeholders¹⁴] surgió en el contexto empresarial para expresar la representatividad de este conjunto amplio de actores que están relacionados con las políticas y comportamientos que las empresas deben adoptar como ciudadanos corporativos en la sociedad (Carroll, 1989; Weiss, 1994).

Conforme a los trabajos de Carroll (1991) las cuatro responsabilidades sociales fundamentales de las compañías son: 1) ser rentables, 2) acatar la ley, 3) tener prácticas éticas y filantrópicas, y 4) ser buenas ciudadanas corporativas. La cultura ética en la empresa, es el componente más importante en la responsabilidad social (Carroll, 1991).

Huybrechts y Nicholls (2012) plantean que hay dos elementos clave que diferencian el emprendimiento social de la responsabilidad social empresarial, también denominada, responsabilidad social corporativa: la innovación y la apropiación del valor. En primer término, argumentan que la responsabilidad social no tiene que ser forzosamente una acción innovadora, sino que uno de sus enfoques base consiste en alinear prácticas corporativas con prácticas sociales y normas establecidas en el tiempo, incluida la ley. En contraparte, la innovación si es fundamental para el emprendimiento social.

¹⁴ Los Stakeholders primarios son los dueños, miembros de consejo, clientes, empleados y proveedores. Los Stakeholders secundarios incluyen otros grupos de interés con roles públicos o sociales, como pueden ser: medios de comunicación, organizaciones sociales, académicas, negociadores, gobiernos, competidores, tribunales. (Weiss, 1994).

En segundo término, Huybrechts y Nicholls (2012) señalan que las metas de apropiación de valor en los proyectos de responsabilidad social y emprendimiento social, divergen. En el emprendimiento social la misión social tiene primacía y las ganancias obtenidas en una organización son medios para alcanzar dicha misión y catalizar la apropiación de valor para la sociedad. En corporaciones y empresas, contextos en los que se desarrolla la responsabilidad social, la maximización de beneficios está dirigida primordialmente a la apropiación del valor para los accionistas. Estos autores concluyen que esta distinción no es fácil de establecer empíricamente, cuando el cuestionamiento de fondo es ¿en qué proporción las iniciativas de responsabilidad social pueden ser denominadas como emprendimientos sociales liderados por una corporación o por una empresa?

Al respecto Leonard, Reficco, Wei-Skillern, y Austin (2006), sugirieron que el emprendimiento social es también para corporaciones e integrando los enfoques emprendimiento social, responsabilidad social e intraemprendimiento corporativo definieron el término emprendimiento social corporativo como:

El proceso de extender el dominio de competencia de la empresa y el correspondiente conjunto de oportunidades mediante el aprovechamiento innovador de recursos, tanto dentro como fuera de su control directo, dirigido a la creación simultánea de valor económico y social, para acelerar la transformación organizacional de las empresas en generadores más poderosos de mejora social. (Austin y Reficco, 2009, p. 2)

Los argumentos anteriores permiten identificar que además de la divergencia entre las formas de innovación y apropiación de valor en el emprendimiento social y en la responsabilidad social (Huybrechts y Nicholls, 2012), también puede haber convergencia a través del enfoque del emprendimiento social corporativo (Austin y Reficco, 2009).

Se hace evidente que al fondo del binomio emprendimiento social y responsabilidad social, subyace la gestión del doble resultado: social y económico para emprendimiento sociales, económico y social para empresas o corporaciones comerciales. Al respecto, otros autores identificaron puntos de vínculo o convergencia para el doble resultado, tal es el caso de Peter Drucker, quien, desde la visión de la administración contemporánea, escribe sobre responsabilidad social en 1954 y retoma el tema en la década de 1980. Abordando un enfoque novedoso para su tiempo, Drucker plantea que la responsabilidad y la rentabilidad son compatibles en una empresa, y que los negocios deberían ver en la responsabilidad social una oportunidad y no solo un desafío, convirtiendo las problemáticas sociales en fuentes de beneficio económico, productividad, trabajo bien remunerado y bienestar (Ferat et al., 2018, p. 62).

Otro enfoque que sigue esta línea de pensamiento convergente, es el del valor compartido (shared value) que planteado originalmente por Porter y Kramer (2011) y debatido Crane, Pallazzo, Spence, y Matten (2014). El valor compartido propone la incorporación de temas sociales desde la estrategia y operación de las empresas o corporaciones, como un paso adelante en la transformación del pensamiento administrativo (Ferat et al., 2018, p. 63).

Ferat et al., (2018), documentan la distinción entre responsabilidad social y valor compartido, “en la responsabilidad social se realizan actividades independientes de las funciones clave del negocio, mientras que en el valor compartido se integran los impactos sociales y ambientales a las operaciones del negocio para con ello impulsar el valor económico” (p. 63).

Como es evidente en esta sección, la responsabilidad social ha evolucionado en el contexto de priorizar la creación de valor económico internalizando las externalidades negativas (Ferat et al., 2018, p. 67), en contraparte, el emprendimiento social también ha evolucionado hacia la fundación y consolidación de organizaciones que prioricen la creación de valor social, estas últimas son identificadas como empresas sociales, y serán abordadas en el siguiente apartado.

Antes de ello, es fundamental señalar que el enfoque de esta investigación reconoce la importancia de la generación de valor económico (utilidades, beneficios o excedentes), sea considerado un fin o un medio para incidir en la creación de valor social, ya que “la función principal de la empresa es económica (necesidad de generar riqueza), pero la finalidad esencial es de naturaleza social” (Ferat et al., 2018, p. 59) e incluso, de naturaleza socioambiental. Siendo el objeto de descripción, la alineación entre ambas formas de creación de valor para la priorización del impacto social.

1.3 Empresas Sociales.

Los emprendimientos sociales pueden organizarse como empresas sociales a través de distintas figuras organizacionales, legales y fiscales que permitan el mejor manejo de los recursos para el logro de la misión social (Agafonow, 2014; Volkman et al., 2012). Por lo anterior, el emprendedor social contemporáneo gestiona

organizaciones que pueden ser: sin fines de lucro, con fines de lucro o híbridas (Volkman et al., 2012).

Las empresas sociales están siendo reconocidas como una herramienta para abordar los problemas sociales y medioambientales, preponderantemente en países emergentes debido a las fallas institucionales del estado y de la iniciativa privada (Hoogendoorn, 2016).

Para Santos (2012), la empresa social es una organización que tiene actividad comercial, no con fines de lucro, sino para generar externalidades sociales y ambientales positivas, es decir, maximiza la creación de valor social y mantiene como satisfactoria la captura de valor económico (p.339). Esta definición, desde el punto de vista de Agafonow (2014), es una aportación importante al fenómeno del emprendimiento social, más debe ser enfocada al ámbito organizacional y no solo al económico. Para Agafonow (2014), cumplir con el criterio de maximizar la creación de valor social y satisfacer la captura de valor económico implica la transformación organizacional de la empresa social (p. 709).

Existen diversidad de definiciones de empresa social, y reflejan perspectivas por regiones o contextos (Kerlin, 2010). Por ejemplo, en Norteamérica se destaca el enfoque de mercado, ingresos e impacto (Austin et al., 2006; Dees, 2011; Defourny y Nyssens, 2010; Kerlin, 2006); mientras que en Europa el enfoque está en la tradición cooperativa, en la acción social colectiva y la gobernanza con la participación de los grupos de interés (stakeholders) (Defourny y Nyssens, 2010; Kerlin, 2006, 2010).

Lo anterior cobra sentido, si se comprende que han sido diferentes escuelas de pensamiento tanto en América como en Europa, las que han dado forma a la concepción de empresa social. Desde el enfoque institucional, la empresa social en los Estados Unidos tiene una orientación privada y empresarial, mientras que en Europa Occidental tiene una orientación gubernamental y de servicio social (Kerlin, 2006).

En México, se observan desde la práctica tres situaciones: 1) la influencia del enfoque norteamericano ante la cercanía geográfica, 2) la influencia y posicionamiento del tercer sector (organizaciones de la sociedad civil) y 3) la influencia en ciernes de la política pública nacional por fomentar la Economía Social a través de los programas del Instituto Nacional para la Economía Social (INAES)¹⁵.

En su reporte: Análisis de la oferta educativa de empresa social, Silva (2020) detalla cómo los programas fuera de México están enfocados en la evaluación del impacto social, el escalamiento y la empresa social como vector de transformación socioambiental. Mientras que los programas mexicanos están más centrados en la gestión de la empresa social y sus aspectos legales (p.3).

Así entonces, la empresa social en México está transitando por una etapa de comprensión y elección de los modelos organizacionales acordes al contexto, momento en el que reconocer las mejores prácticas globales podría resultar significativo para potenciar la curva de aprendizaje. Desde ese punto de vista, Kerlin (2006) señala:

¹⁵ Sitio web INAES, verificado 27 septiembre 2021: <https://www.gob.mx/inaes>

Los Estados Unidos pueden aprender de Europa Occidental acerca de la participación de los grupos de interés en la empresa social, la gobernanza de las organizaciones y la participación del gobierno. Por otra parte, los Estados Unidos ofrecen importantes ejemplos para Europa sobre cómo utilizar la empresa social en una gama de servicios, sobre cómo ampliar los tipos de empresa social, y el uso específico de contratos gubernamentales para productos de empresa social. (p. 259)

Diferentes redes globales de práctica e investigación focalizan su trabajo en la empresa social, (ver Tabla 4) enseguida se describen las definiciones de empresa social que proponen las cuatro redes identificadas como las más mencionadas en la revisión de la literatura.

Tabla 4 *Definiciones de Empresa Social en Redes Globales.*

Red	Descripción y sitio web	Definición de empresa social
SEKN (Social Enterprise Knowledge Network)	Red académica integrada por Escuelas de Negocios de Iberoamérica, con el propósito generar y difundir conocimientos sobre iniciativas empresariales y sociales, inclusivas y sostenibles en Iberoamérica. Sitio web verificado 27 septiembre 2021: http://www.sekn.org/	Empresas que buscan la mejora de las condiciones de vida al remover barreras a la inclusión social, apoyar a poblaciones debilitadas o sin voz, o disminuir las externalidades negativas.
EMES (EMergence des Entreprises Sociales en Europe) Research Network for Social Enterprise	EMES es una red de centros de investigación universitarios establecidos e investigadores individuales cuyo objetivo es construir gradualmente un cuerpo internacional de conocimientos teóricos y empíricos, pluralista en disciplinas y metodologías, en torno a los conceptos de: empresa social, emprendimiento social, economía social, economía solidaria e innovación social. Sitio web verificado 27 septiembre 2021: https://emes.net/	Una empresa social es un operador en la economía social cuyo principal objetivo es tener un impacto social en lugar de obtener un beneficio para sus propietarios o grupos de interés. Funciona proporcionando bienes y servicios para el mercado de una forma innovadora y utiliza sus beneficios principalmente para

		lograr su objetivo social. Se gestiona de forma abierta y responsable y, en particular, involucra a los empleados, consumidores y grupos de interés afectados por su actividades comerciales.
Social Enterprise Alliance (SEA)	Desde su creación como la Reunión Nacional de Empresarios Sociales en 1998, la Alianza para la Empresa Social (SEA) ha sido la defensora y el principal catalizador del desarrollo del sector de la empresa social en los Estados Unidos. Sitio web verificado 27 septiembre 2021: https://socialenterprise.us/	Organizaciones que abordan una necesidad básica insatisfecha o resuelven un problema social o ambiental mediante un enfoque orientado al mercado.
Coalición para la Empresa Social de Reino Unido (Social Enterprise UK)	Se declaran como la mayor red de empresas sociales en el Reino Unido y un socio estratégico de 6 departamentos gubernamentales donde han aportado a la política pública sobre la empresa social durante 15 años. Sus miembros son una red que incluye a todos los líderes del movimiento de empresas sociales del Reino Unido, desde proveedores de servicios públicos y de atención de la salud hasta organizaciones comunitarias y empresas minoristas. Son un organismo de membresía para la empresa social. Sitio ¹⁶ web verificado 27 septiembre 2021: https://www.socialenterprise.org.uk/	Las empresas sociales son negocios que tienen una clara misión social o ambiental que se establece en sus documentos de gobierno. Son negocios independientes y ganan más de la mitad de sus ingresos a través del comercio. Toman decisiones priorizando el interés de su misión social. Reinvierten o donan al menos la mitad de sus ganancias o excedentes para su propósito social. Son transparentes en cuanto a la forma de operar y el impacto que logran.

Nota. Adaptación con información de los sitios indicados.

Las anteriores redes no son la únicas que existen, son algunas de las más identificadas en artículos, libros, conferencias y otros medios de investigación -

¹⁶ British Council, programa de empresas sociales, sitio web verificado el 27 de septiembre 2021: <https://www.britishcouncil.org/gh/programmes/society/social-enterprise>

divulgación respecto a las empresas sociales. Abundando en el enfoque de Reino Unido para las empresas sociales, se localiza la definición que propone el British Council en su programa de empresa social:

Las empresas sociales son negocios que abordan problemas sociales y medioambientales. Crean puestos de trabajo y generan ingresos como otras empresas, pero en lugar de canalizar sus beneficios [utilidades] a los propietarios, los reinvierten para apoyar su misión social. Al hacerlo, mejoran la vida de las personas en comunidades y sociedades. (British Council, ver pie de página 16)

Otra definición identificada es la propuesta por Alter (2007):

Una empresa social es cualquier empresa con actividades comerciales creada con un propósito social: mitigar/reducir/transformar un problema social o falla del mercado, y generar prioritariamente valor social mientras se opera con la disciplina financiera, innovación y determinación de un negocio del sector privado. (p. 12)

Acorde a lo documentado por Alter (2007), la Coalición para la Empresa Social del Reino Unido, contemplada en la Tabla 4, ha identificado en las empresas sociales tres características claves: 1) Orientación empresarial (produce o presta servicios para un segmento definido), 2) Objetivos sociales (tiene objetivos sociales y/o ambientales prioritarios e invierte su utilidad para alcanzarlos) y 3) Propiedad Social (organizaciones cuyas estructuras de gobierno y/o propiedad normalmente se basan en la participación de los grupos de interés –stakeholders-, ante quienes se responde por asuntos

sociales, ambientales y económicos; distribuyendo ganancias como participación a los grupos de interés o utilizándolas en beneficio de la comunidad) (p. 12).

En el Primer Censo para Empresas Sociales en México, gestionado por DISRUPTIVO.TV (2020), se definen las empresas sociales cómo: “Empresas con fines de lucro cuyo principal objetivo es resolver un problema social o medioambiental. Deberá de medir su impacto, y tener un modelo de negocio que le permita ser financieramente sustentable” (p. 13).

En función a todo lo que previamente se ha descrito en este apartado, y considerando el contexto observable para la empresa social en México y el ecosistema metropolitano de estudio, se identifican los siguientes elementos clave para contemplar en el desarrollo de esta investigación: 1) un enfoque en generar externalidades ambientales y sociales positivas, 2) la participación de los grupos de interés en la gobernanza de la organización, 3) la toma de decisiones priorizando el impacto social, 4) la reinversión de utilidades, beneficios o excedentes para el logro de la misión social y 5) la transparencia en operación e impactos.

Por lo cual, para los objetivos de esta investigación se construye y propone la siguiente definición: la empresa social es una organización que, en sus procesos de gobernanza y operación, prioriza el impacto social y la generación de externalidades positivas, alineando estratégicamente sus fuentes de ingreso con su propósito de impacto social fundamental.

La anterior definición no está centrada en la caracterización de figuras legales, reconociendo en la literatura revisada, que las empresas sociales acorde al contexto

regional y visión de los involucrados, adoptan la figura legal disponible que mejor movilización de recursos provea (Austin et al., 2006; Ibarra y Palos, 2018), ya sea como empresas con fines de lucro, sin fines de lucro o híbridas. En el siguiente apartado se describe el contexto legal de la empresa social en México.

1.3.1 Contexto Legal de las Empresas Sociales en México.

Las empresas sociales con fines de lucro, sin fines de lucro o híbridas, transitan de una figura legal a otra, tratando de identificar la que mejor se adapte a la misión, captación de recursos, misión e ideales de los fundadores (Haigh, Kennedy, y Walker, 2015), lo que sitúa la estructura legal de las empresas sociales, como un componente central de su proceso de desarrollo, ya que incide en la habilidad de la organización para cumplir su misión social (Dahik, 2018).

Desde la óptica de la identidad organizacional, elegir una figura con fines de lucro implica una identidad utilitaria (énfasis en el enfoque comercial de la organización), mientras que elegir una figura sin fines de lucro implica una identidad normativa (enfoque en el propósito social de la organización) (Kostas, 2017). Desde la observación en el ecosistema de estudio, es evidente que estas ópticas de identidad permean culturalmente en la forma en que son percibidas las empresas sociales y sus tensiones para la creación de valor social y económico.

La estructura legal puede convertirse en un punto de apalancamiento clave para que los emprendedores sociales equilibren los objetivos económicos y sociales (Dahik, 2018), sin embargo, en determinados contextos "...existe una falta de acuerdo normativo sobre la idoneidad de tratar de crear valor social y valor económico al mismo tiempo" (Townsend y Hart, 2008 p. 687).

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Haigh, et. al. (2015) son cinco los factores clave que determinan la elección de la estructura legal inicial de una empresa social: 1) deseo de facilitar la misión, 2) necesidad de incrementar el capital, 3) adecuación con los valores e identidad del fundador, 4) conveniencia percibida y 5) experiencia previa del fundador.

Un emprendedor social tiene tres opciones generales para seleccionar una estructura legal: opción lucrativa con una fuerte misión social, opción no lucrativa que genera una parte o la totalidad de sus ingresos y opción mixta (híbrida) que asocia lo lucrativo y lo no lucrativo a través de propiedad, contratos, donaciones u otros medios (Haigh et al., 2015). Uno de los principales retos que enfrentan los emprendedores sociales en México es que “no hay una estructura legal que les permita aceptar donaciones deducibles de impuestos y recaudar ingresos por ventas de productos o servicios en forma simultánea” (Dahik, 2018, p. 102).

En otros países existen estructuras legales que permiten aceptar donaciones y recaudar ingresos simultáneamente, y se reconocen en el contexto del emprendimiento social como empresas sociales híbridas (Hoffman y Badiane, 2008). Actualmente algunas de las figuras legales especiales que existen en otros países son: Benefit Corporations y Low-Profit Limited Liability Company (L3C) en Estados Unidos, Community Interest Company (CIC) en Reino Unido y empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) en Colombia (DISRUPTIVO.TV, 2020).

En consecuencia, algunos emprendedores sociales mexicanos fundan dos tipos de organizaciones: una sin fines de lucro para obtener donaciones y subvenciones, y otra con fines de lucro para vender productos y/o servicios, lo cual incrementa la carga

administrativa y legal en la gestión (ECODES - IDB, 2016). Lo anterior se reconoce en México como el símil de una empresa social híbrida (Ibarra y Palos, 2018). En la Tabla 5 se sintetizan las opciones de estructura legal que en México más contemplan los emprendedores social al fundar sus organizaciones.

Tabla 5 Estructuras legales de las empresas sociales en México.

Con fines de lucro		Sin fines de lucro	
Figura legal	Descripción	Figura legal	Descripción
Sociedad Anónima Promotora de Inversión de Capital Variable (SAPI de CV)	Figura que puede distribuir capital y recibir inversión.	Asociaciones Civiles (AC)	Figura donde el propósito común de los asociados no es económico, recibe subvenciones y donaciones, previos trámites legales específicos (clave CLUNI ¹⁷ y Donataria Autorizada).
Sociedad Anónima de Capital Variable (SA de CV)	Figura común para las empresas tradicionales, se reformó para poder recibir inversión de capital, lo que la hace similar a la SAPI de CV.	Instituciones de Asistencia Privada (IAP)	Realiza servicios de caridad con activos privados, registrada ante juntas estatales de asistencia privada, puede recibir subvenciones previo trámite legal de clave CLUNI.
		Sociedad Civil (SC)	Contrato donde dos o más personas combinan recursos o esfuerzos para la realización de un fin común lícito y posible, de carácter económico, sin especulación comercial.
Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (SRL de CV)	Similar a la SA de CV. En este caso la responsabilidad de un socio se limita a su porcentaje de acciones.	Sociedades Cooperativas	Organización basada en principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, que prioriza trabajo sobre capital y realiza actividades

¹⁷Para recibir fondos gubernamentales, una organización sin fines de lucro debe formar parte del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI).

Sociedad Anónima Simplificada (SAS)	Figura sugerida previa fundación de una SAPI de CV. Creada en 2015 es una figura que se registra en línea, gratis y en 24 horas.	económicas de producción, distribución y consumo. A diferencia de la AC, la Sociedad Cooperativa si tiene propósito económico más no fines de lucro, ya que genera excedentes (utilidades) que se reinvierten por ley, para reservas, previsión social y educación de los integrantes de la cooperativa.
-------------------------------------	--	--

Nota. Adaptación con información de (Dahik, 2018; ECODES - IDB, 2016; Orozco y Portales, 2018; Portales, 2018).

Las figuras legales indicadas en la Tabla 5, responden a diferentes leyes en México¹⁸. Las organizaciones con fines de lucro (SAPI de CV, SA de CV, SRL de CV y SAS) están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles. Las organizaciones sin fines de lucro como AC e IAP, están reguladas por la Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. La Sociedad Civil (SC) como figura legal, está regulada por el Código Civil Federal y Estatal. Y las Sociedades Cooperativas están reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Acorde a una muestra de 100 empresas sociales mexicanas, DISRUPTIVO.TV (2020) en el primer Censo de Empresa Social en México identificó que 94% están constituidas legalmente y 6% no. De las empresas constituidas legalmente: 58% son

¹⁸ Consulta con la Coordinación de la Licenciatura en Contabilidad y Gobierno Corporativo de ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara.

SAPI de CV, 21% son SA de CV, 7% son S de RL de CV, 6% SC y 8% otras figuras legales (p. 20). El informe de este censo no especifica si hay empresas constituidas con más de una figura legal, como híbridas, lo que se hace notar es que en más de un 80% se fundan figuras con fines de lucro.

La necesidad de una figura legal híbrida en México es evidente, pues los emprendedores sociales que optan por fundar organizaciones con y sin fines de lucro para diversificar su acceso a recursos y lograr su misión social, se enfrentan a doble carga administrativa buscando mantener los estándares éticos del sector social y simultáneamente competir con empresas lucrativas sin misión social, que en algunos casos corrompen reglas (Green St., 2014). Lo anterior impacta negativamente el desarrollo y la consolidación de las empresas sociales, ya que enfrentan un continuo cuestionamiento sobre su legitimidad y transparencia (Dahik, 2018).

En México no existe un registro oficial, público o privado, que contemple a las empresas sociales; en términos legales una empresa social es igual a una empresa tradicional (DISRUPTIVO.TV, 2020).

De acuerdo con el estudio internacional comparado de Hoogendoorn (2016), con datos de 49 países en el reporte Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del año 2009, la proporción de empresas sociales en el universo de empresas de nueva creación, parece beneficiarse de circunstancias institucionales favorables como son: el gasto del sector público y la calidad de la reglamentación (p.289).

De los trabajos de Alter (2007,2003), Dahik (2018) y Portales (2018), se comprende que fomentar el desarrollo institucional para las empresas sociales, incluye

entre otras cosas, fortalecer marcos legales deficientes, contribuyendo a disminuir la desigualdad entre organizaciones con y sin fines de lucro. En tanto esto sucede para el caso mexicano, los enfoques alternativos de legitimidad y transparencia pueden representar una herramienta de gestión para las empresas sociales. Entre estos enfoques se identifica la alineación de las fuentes de ingresos con la misión social de la empresa, priorizando la misión de impacto social a través de la práctica de reinversión de utilidades, beneficios o excedentes.

Lo anterior puede plantearse como un enfoque alternativo de legitimidad en el marco de la Teoría Neo-Institucional (Neo-Institutional Theory) y los procesos de isomorfismo que propone (Powell y DiMaggio, 1991).

La existencia y el funcionamiento de las empresas sociales híbridas, plantea retos conceptuales importantes a las teorías institucional y neo-institucional, ya que las organizaciones híbridas no tienen plataformas organizacionales ni identitarias únicas y coherentes para ganar legitimidad (DiMaggio y Powell, 1983), sino que, como híbridos de un doble resultado (social y económico), embeben lógicas institucionales que no siempre son compatibles (Meyer y Rowan, 1977). De acuerdo con Pache y Santos (2013), las organizaciones híbridas surgen en el contexto del ambientes plurales, un paradigma que se está volviendo permanente en la vida de las organizaciones en cada vez más sectores de la sociedad (p. 974-996).

1.3.2 Empresa Social y Desarrollo de Capacidades Institucionales.

Un desafío para las organizaciones enfocadas en la construcción de una sociedad más justa y humana, es dotarse de una mayor solidez institucional con niveles más altos de profesionalización en su operación (Canton y Gómez, 2018).

La Teoría Institucional (Institutional Theory) contempla el desarrollo de capacidades institucionales en las organizaciones para que puedan cumplir con sus objetivos y responsabilidades a largo plazo; en la consolidación de esta teoría se identifican dos etapas: la primera documentada en la década de 1950 con énfasis en el proceso histórico y la segunda, con énfasis en la legitimación y el isomorfismo (Selznick, 1996). Este segundo énfasis se ha denominado como Teoría Neo-Institucional (Neo-Institutional Theory) y se identificaron al respecto, cinco autores fundamentales: Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell y Scott; todos ellos con aportaciones en el periodo transcurrido entre 1977 y 1987.

En su trabajo, Meyer y Rowan (1977) presentan el concepto de mitos racionales, que son sistemas de creencias compartidos por las empresas sobre cómo hacer las cosas. Por lo anterior hay empresas que, en contextos institucionalizados racionalmente, aun cuando no tienen ninguna conexión entre ellas, son similares en algunos aspectos una con otra. Este proceso se denomina “isomorfismo y es el resultado del deseo de las empresas por sobrevivir, ser legítimas y exitosas” (Meyer y Rowan, 1977, p.340).

DiMaggio y Powell (1983), estudiaron los procesos isomórficos identificando en las organizaciones tres formas principales de isomorfismo [igualdad de forma]. La primera es un proceso coercitivo, en el que las empresas se ven obligadas, ya sea a través de entidades formales o informales, a adoptar ciertos elementos, por ejemplo: una nueva forma en que el gobierno solicita pagar impuestos. El proceso coercitivo equivale a lo que Scott (1987) describió como: imposición. La segunda es un proceso mimético y suele ser adoptado voluntariamente. En un proceso mimético las empresas

suelen moldearse en función de las buenas prácticas de las organizaciones exitosas, lo que les permite reducir incertidumbre, alcanzar legitimación y aumentar su tasa de supervivencia (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Dado que el proceso mimético es voluntario, no encontrará mucha resistencia desde el interior de la empresa, como sí ocurre con el proceso coercitivo (Powell y DiMaggio, 1991). Para Scott (1987) el proceso mimético sería similar, por ejemplo, a la adquisición de una estructura organizativa o la replicación de una práctica.

La tercera es un proceso normativo, que está relacionado con la profesionalización, por ejemplo: los gerentes de las empresas tienden a ir a universidades similares y cuando las empresas los contratan tendrán personas con antecedentes educativos similares (DiMaggio y Powell, 1983). El estado-nación (coercitivo) y las profesiones (normativas) son identificados por Scott (1987) como los principales modeladores modernos de las formas institucionales.

Para el caso de las empresas sociales en México, donde los procesos de gestión y normatividad están en ciernes respecto a otras prácticas globales (Conway y Dávila, 2018) y donde las estructuras legales dificultan el acceso a instrumentos que aumenten su capacidad institucional y operativa, los emprendedores sociales pueden valerse de la legitimidad de sus misiones sociales para tener acceso a otros recursos y estrategias (Dahik, 2018).

Ante tal escenario, desde la óptica del proceso mimético voluntario (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977), de las buenas prácticas globales y de algunos enfoques en las escuelas de pensamiento analizadas, puede configurarse una

proposición de adopción voluntaria que contribuya con la legitimación de la empresa social mexicana.

Lo anterior es particularmente importante en ambientes donde la doble cuenta de resultados, representan una tensión dado el contexto legal y cultural (Cooney y Williams, 2010). La creación de valor con doble resultado: social y económico, implica lógicas institucionales plurales, que pueden llegar a competir entre sí (Pache y Santos, 2013), como se argumentó antes, en la empresa social hay lógicas que enfocan el resultado social como fin o como medio (Portales y Pérez, 2015).

No todo isomorfismo institucional deriva de la autoridad coercitiva, la incertidumbre es también una fuerza poderosa que fomenta la imitación voluntaria, por lo que el isomorfismo mimético resulta de las respuestas estándar ante la incertidumbre (DiMaggio y Powell, 1983; Powell y DiMaggio, 1991).

Investigando el isomorfismo mimético, DiMaggio y Powell (1983), conforman la siguiente proposición: “Cuanto más incierta sea la relación entre los medios y los fines, mayor será la medida en que una organización se modelará a sí misma según las organizaciones que perciba como exitosas” (DiMaggio y Powell, 1983, p.154).

Reflexionando el marco teórico que se ha descrito hasta ahora, se identifica que la priorización del impacto social sucede cuando la creación de valor social se considera como un fin y la creación de valor económico como un medio para lograr tal fin. Sin denostar el binomio inverso, donde la creación de valor social es un medio. En ese sentido, y con base en los programas y las redes globales analizados, se visualiza la práctica de reinversión de utilidades, beneficios o excedentes en el logro de la misión

social, como una acción específica de alineación entre las fuentes de ingresos y la misión social de la organización, que puede analizarse como una fuente alternativa de legitimidad de la empresa social, dado el contexto normativo y legal mexicano.

Adicional a lo anterior, en torno a la tensión de creación dual de valor que enfrentan las empresas sociales, existen otras barreras para su consolidación que han sido identificadas en la revisión de la literatura y se describen enseguida.

1.3.3 Barreras para la Consolidación de la Empresa Social

Para pequeñas y medianas empresas que se desarrollan en ambientes emergentes o de transición, Aidis (2005), identifica cuatro categorías que representan barreras institucionales para la consolidación: 1) barreras institucionales formales (leyes, regulaciones e impuestos), 2) barreras informales (corrupción y competencia desleal), 3) barreras de contexto o ambiente (falta de financiamiento y poder adquisitivo) y 4) barreras de cualificación y habilidades (recursos humanos) (p. 305-306).

Davies, Haugh, y Chambers (2019), construyendo con base en estas cuatro categorías (Aidis, 2005), indagan en qué formas estas barreras podrían ser más complejas para la consolidación de las empresas sociales. Estos autores encuentran que las principales barreras específicas para la consolidación de las empresas sociales están en la diferencia de valores (principios éticos, filosofía de crecimiento), los modelos de negocio (acceso a financiamiento, recursos humanos y autenticidad de la identidad) y las normativas institucionales (normas de los negocios tradicionales y comportamiento del mercado) (pp. 1-7).

Como resultado de su análisis, Davies et al. (2019), teorizan tres respuestas estratégicas para superar dichas barreras: la toma de decisiones basada en valores, el aprovechamiento de la misión social y el anclaje local o de sector. En estas propuestas identifican que el reto fundamental aparece cuando las empresas sociales buscan financiarse para una fase de crecimiento, ya que cuando operan en el marco de la no distribución de beneficios, se reduce el atractivo por invertir en la empresa social. En similar orden de importancia identifican el acceso a recursos humanos para consolidarse como empresas sociales, ya que al reclutar solo en redes de contacto (networking) o al mantener su operación en contextos de procesos empresariales de bajo costo dado el limitado acceso a financiamiento e inversión, hay una repercusión negativa en el equipo de colaboradores.

Los anteriores hallazgos presentan elementos muy importantes respecto a la práctica de alineación ingresos-misión vía reinversión para el logro de la misión social, ya que el porcentaje de reinversión de utilidades, beneficios o excedentes, no debería competir con el atractivo para financiar o invertir en una empresa que prioriza la creación de valor social.

En este primer capítulo se han sintetizado los enfoques conceptuales del emprendimiento social y de las empresas sociales, profundizando en las escuelas de pensamiento que los implican, así como en las redes y programas que en la práctica contemporánea les dan forma. Dado el contexto de la investigación y la fase temprana de desarrollo en que la empresa social se encuentra en México, se comprendieron las tensiones del doble resultado social- económico y la diversidad regional de enfoques que para la empresa social existen. Se configuró una definición de empresa social que

guíe el desarrollo de la investigación y al cierre de este capítulo se enfatizaron específicamente las barreras para el desarrollo de las capacidades institucionales que legitimen a la empresa social, identificando la alineación ingresos – misión via reinversión para el logro de la misión social, como una potencial fuente de incidencia en el desarrollo de la empresa social. Lo anterior en el marco de la teoría neo-institucional y los procesos de isomorfismo mimético voluntario.

En el siguiente capítulo, marco referencial, se analizan los enfoques de creación de valor social-económico, se describe la reinversión de utilidades institucionalizada como práctica en otros contextos, y como una forma de alineación ingresos-misión para la priorización de la misión social. El análisis realizado permite proponer el modelo de la investigación.

Capítulo 2: Marco Referencial

2.1 Aproximaciones a la Creación de Valor Social.

Phills, Deiglmeier, y Miller (2008), recuperan que la palabra social ha sido utilizada para describir una creación de valor distinta de lo financiero o lo económico. Estos autores, contemplando conceptualizaciones previas, definen valor social como “la creación de beneficios o la reducción de los costos para la sociedad en formas que van más allá de las ganancias privadas y de los beneficios generales de la actividad del mercado” (Phills et al., 2008, sección ¿Qué es social?). Indican también, que la creación de valor social puede beneficiar a segmentos desfavorecidos o privados de derechos, así como a la sociedad en su conjunto.

Los emprendedores sociales se enfrentan al desafío ético de diseñar soluciones y organizaciones que priorizando una propuesta de valor social, resuelvan fallas del mercado sin contribuir a generar nuevas fallas (Zahra et al., 2009). En esa lógica, crear valor social que sea sostenible, se refiere a la generación de bienestar para la sociedad por medio de cambios permanentes (Guzmán y Trujillo, 2008), considerando la palabra “sostenible” desde una connotación financiera relativa al valor económico (Guzmán y Trujillo, 2008; Harding, 2004; Reis y Clohesy, 2001). Así entonces, conforme a estos autores, crear valor social sostenible es otra forma de expresar el binomio social y económico que caracteriza al emprendimiento social y a las empresas sociales.

La aproximación de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) y de las organizaciones con fines de lucro (OCFL), hacia la creación de valor social, es distinta.

Las OCFL se aproximan a la creación de valor social desde la creación de valor económico, enfrentando el desafío de alinear objetivos sociales a la estrategia empresarial.

Las OSFL, en cambio, se aproximan a la creación de valor económico desde la creación de valor social, pero aun cuando su relación es más estrecha y natural con los propósitos de transformación social, enfrentan fragilidad económica por su carácter sin fines de lucro (Austin, Gutiérrez, Ogliastri, y Reficco, 2006; Moore, 2000). En las organizaciones híbridas (H) coexisten estas dos mediaciones.

En las anteriores aproximaciones incide también la cultura en Iberoamérica que compara de manera divergente al emprendimiento comercial con el emprendimiento social (Austin et al., 2006; Márquez, Reficco, y Berger, 2010).

Las OCFL que se definen como empresas sociales, buscan alinear su misión social con la estrategia empresarial (Austin et al., 2006), de lo contrario como indica Alter (2007, 2003), se considerarán más como empresas con acciones o programas de responsabilidad social y no como empresas sociales. Alter (2007, 2003) desarrolló tres arquetipos que por niveles identifican el grado de alineación entre las actividades empresariales y la misión social, describiendo estos arquetipos desde la centralidad de la misión (embebida, integrada y no integrada) (p. 22-30).

De acuerdo con Austin et al. (2006), las OSFL tienen una misión social que es el centro de su estrategia, su razón de ser no es la generación de dinero como fin, aunque continuamente enfrentan el reto de ejecutar su misión social buscando a la par la sostenibilidad financiera de la organización; las limitaciones en ingresos suelen

limitar su alcance e impacto; por tanto, la alineación que requieren las OSFL es entre la estrategia y sus capacidades operativas

Casos estudiados en América Latina muestran que lograr la misión social sin desviarse de la misma, lleva a las organizaciones a establecer de manera muy clara, los límites que hay respecto a la creación de valor económico, ya que no siempre existe una clara especificación de lo que se considera central o irrenunciable en términos de valor social, y esta falta de claridad atenta contra la creación de valor económico (Márquez, Reficco, y Berger, 2010).

Con diferentes aproximaciones, la razón de ser de los emprendimientos sociales y de las empresas sociales, es garantizar el doble resultado social y económico, algunas veces esto implica fortalecer la sostenibilidad financiera y otras, reforzar las capacidades operativas (Austin et al., 2006).

La aproximación a la creación de valor social será interpretada como fin o como medio en función a la priorización estratégica de los componentes del doble resultado: social-económico o, económico – social (Pache y Santos, 2013; Portales y Pérez, 2015).

2.2 La Priorización de la Misión Social.

Orozco (2018), coloca la gestión de la tensión entre creación de valor social y económico en un nivel estratégico señalando que las empresas sociales, igual que las comerciales, deben tener clara su visión para poder plantear la ruta crítica a seguir, es decir, su plan estratégico (p. 273).

Con la visión de que todas las organizaciones se benefician de la elaboración de una estrategia, Moore (2000) identifica que los modelos de estrategia más desarrollados provienen del sector privado y están centrados en mercados, clientes y competencia. En contraparte, Moore (2000) señala también que, al intentar ser aplicados, esos modelos no tienen en cuenta enfoques como el de las organizaciones sin fines de lucro, que priorizan el logro de objetivos sociales antes que la generación de ingresos; ni tampoco contemplan que las organizaciones que priorizan los objetivos sociales, reciben ingresos de fuentes distintas, y no solo de la compra de los clientes.

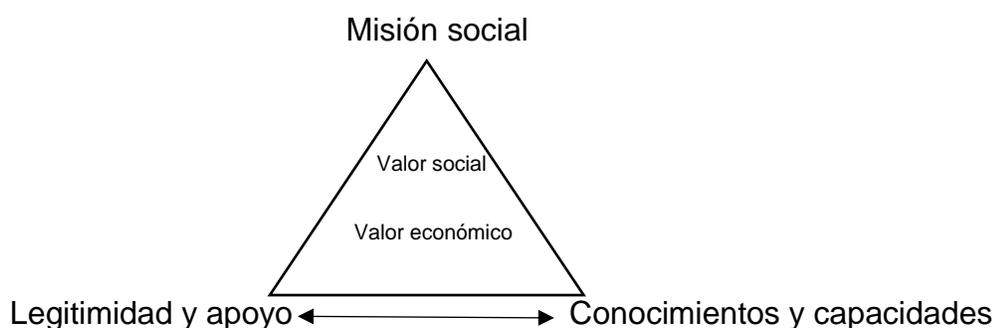
Es así como Moore (2000), propone un modelo de estrategia alternativa elaborado inicialmente para administradores gubernamentales, donde el enfoque está en tres elementos: 1) el valor público a crear, 2) las fuentes de legitimidad y apoyo, y 3) la capacidad operacional para entregar el valor creado. Este modelo, más allá del contexto gubernamental para el que fue elaborado, centra la atención en los propósitos sociales y en las formas en que la sociedad en su conjunto podría movilizarse para lograrlos.

En el vértice superior del triángulo estratégico propuesto por Moore (2000) se encuentra la propuesta de valor, es decir, la promesa que da direccionamiento a una organización y se estructura a partir de la misión y valores; cuando se hace realidad esta promesa, se crea valor para la comunidad. En los emprendimientos sociales lograr la misión equivale a la propuesta de valor social (Austin et al., 2006). En los vértices base del triángulo estratégico se encuentran: Legitimidad y apoyo (conseguir los recursos necesarios para crear valor, en alineación con el entorno y los grupos de interés) y Capacidad operativa (tener los suficientes conocimientos, recursos y

capacidades para obtener los resultados o impactos deseados); entre ambos vértices en la base hay una relación recíproca (Moore, 2000).

Se aplicó el modelo del triángulo estratégico de Moore (2000) a la empresa social (ver Figura 2), habiendo analizado que tres de las escuelas de pensamiento previamente abordadas, consideran claramente la alineación ingresos-misión social a través de la práctica de reinversión: 1) Escuela Economía Social (inversión de excedentes para el logro de la misión social), 2) Escuela Ingresos Ganados (generación de ingresos para el logro de la misión social de organizaciones sin fines de lucro) y 3) Escuela Innovación Social (alineación vertical u horizontal de la generación de ingresos con el logro de la misión social); en ese marco se identifica que al priorizar la misión social, se concatenan la creación de valor social como fin con la creación de valor económico como medio (ASHOKA, 2017; ASHOKA y Blackpool Venture & Law, 2020; Defourny y Nyssens, 2010; Portales, 2019).

Figura 2. *Triángulo Estratégico Aplicado a las Empresas Sociales.*



Nota. Adaptación con información de (Austin et al., 2006; Moore, 2000).

Otra fuente de argumentación para la adaptación en la Figura 2, se relaciona con las iniciativas globales analizadas en el apartado 1.2.2, en la cuales un parámetro clave

de selección para el acompañamiento y desarrollo de emprendedores sociales, es la priorización de la misión social de sus organizaciones y la evaluación de impactos. Al colocar la misión social en el vértice superior del triángulo estratégico (Moore, 2000), se le prioriza como un elemento de tracción para legitimar y fortalecer las capacidades para el desarrollo de las empresas sociales. Lo que es congruente con el propósito motor de una empresa social descrito por Portales (2019): transformar el entorno a través de su misión social (p. 57).

Alinear los impactos económicos, sociales y ambientales en las organizaciones, está siendo un enfoque contemporáneo muy importante, el cual se hace evidente a través de movimientos globales como los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), el movimiento de las empresas con propósito (Empresas B), la Economía del Bien Común (Felber, 2015), el comercio justo, el cooperativismo, entre otros. Así también, diversos autores destacan la importancia de esta alineación en obras como: La economía de la dona (Doughnut Economics) de Kate Ramworth, La economía azul de Gunter Pauli, Mission Economy de Mariana Mazzucato e Impacto real: las nuevas economías del cambio social de Morgan Simon, por mencionar algunos.

2.2.1 Alineación entre Fuentes de Ingreso y Misión Social.

Al integrar el bienestar social y las lógicas comerciales; las empresas sociales persiguen objetivos que con frecuencia entran en conflicto (Wry y York, 2017). Las empresas sociales no siempre logran cumplir su doble propósito social y económico, lo que sucede fundamentalmente por dos situaciones: 1) la falta de un modelo de negocio social innovador (Orozco y Portales, 2018) y/o, 2) la ineficiencia para resolver la tensión entre la generación de ingresos y el logro del impacto social (Alter, 2007).

Retomando los arquetipos de empresa social que documentó Alter (2007, 2003), basados en el grado de alineación entre las actividades empresariales y la misión social, se identifican tres niveles de alineación:

Un primer nivel (empresa social externa o no integrada) es aquel en el que la generación de ingresos no está alineada con la misión social (ejemplo: la empresa vende un producto y parte de las utilidades son donadas a una causa social). Un segundo nivel (empresa social integrada) es aquel donde la generación de ingresos si está alineada con la misión social, pero de manera indirecta (ejemplo: la empresa vende un producto que contribuye a la atención de una problemática que desea atender de forma indirecta, y las utilidades sirven para financiar el modelo de negocio del producto principal o directo). Un tercer nivel (empresa social embebida) es aquel donde el modelo de negocio se centra en la misión social (ejemplo: el producto o servicio que se ofrece incide de forma directa en la atención de la problemática social de interés) (pp. 26-31).

En este orden de ideas, las empresas que más alineación ingresos-misión social tienen son las de tercer nivel (empresa social embebida) (Alter, 2007; Alter, 2003; Orozco y Portales, 2018). En contraparte, las organizaciones que operan un modelo de bajo relacionamiento entre fuentes de ingreso y misión social, se asemejan más a empresas socialmente responsables o con esquemas de responsabilidad social corporativa, que a empresas sociales (Orozco y Portales, 2018).

El programa ASHOKA Fellows considera como parámetro de evaluación para sus candidatos nominados, el que puedan invertir el 100% de sus utilidades en el logro de la misión social de su organización (ASHOKA, 2017), por un periodo mínimo de 3

años. Esta práctica puede extenderse por el tiempo que los fundadores definan.

ASHOKA proporciona acompañamiento para que a través de la reinversión se logre un nivel de alineación entre las fuentes de ingresos y la misión social, particularmente en las OCFL (ASHOKA y Blackpool Venture & Law, 2020). En la Coalición para la Empresa Social de Reino Unido, hay referencia de aplicar el 50% de las utilidades para reinversión en el logro de la misión social (Alter, 2007).

De acuerdo con los conceptos básicos contables¹⁸, la reinversión refiere el empleo de las ganancias para el aumento de capital. Cuando las utilidades, beneficios o excedentes obtenidos no se reparten, sino que se reinvierten, se incrementa el capital de la organización. Reinvertir antes que repartir ganancias, es una decisión que se debe tomar conforme se genere mayor beneficio, la reinversión supone, en cualquier caso, una medida de fortalecimiento empresarial.

De acuerdo con Dees (1998), la alineación ingresos-misión social también es relevante para las OSFL ya que con el surgimiento de las fundaciones financiadas por empresas (que suelen llevar el mismo nombre de la empresa fundadora), las OSFL integraron en su operación estrategias de financiamiento y sostenibilidad, más allá de los donativos y fondos, es por esto que se insertan como empresas sociales en el espectro híbrido como OSFL con actividades comerciales. Por tanto, alinear dichas actividades comerciales con el logro de la misión social y el fortalecimiento de legitimidad y las capacidades operativas (Moore, 2000), cobra sentido. Las actividades comerciales en una OSFL, son consideradas fuentes de ingreso (Defourny y Nyssens, 2010).

Las anteriores acepciones se expresan gráficamente en la Figura 3, considerando como práctica de alineación ingresos-misión, la reinversión de utilidades (OCFL), beneficios (OSFL) o excedentes (Sociedades Cooperativas), en el logro de la misión social de la organización.

Figura 3. *Alineación Ingresos – Misión a través de la Práctica de Reinversión.*



Nota. Adaptación con información de (Alter, 2007; Austin et al., 2006; Moore, 2000; Portales, 2018, 2019).

Con o sin fines de lucro, los emprendimientos y las empresas sociales buscan generar un cambio en la sociedad y entre más alineados estén sus fuentes de ingresos, misión social y capacidad operativa, más potencial tendrán de escalar su impacto y lograr un cambio sistémico (McKinsey y Co. y ASHOKA, 2019; Orozco y Portales, 2018; Portales, 2019).

2.2.2 Alineación Ingresos–Misión, Etapas de Impacto y Cambio Sistémico

Para la Escuela de Pensamiento de la Innovación Social, las empresas sociales son vectores de cambio sistémico para instaurar nuevos equilibrios, este uno de los

principales enfoques de la Fundación Skoll (Martin y Osberg, 2015), de la Fundación Schwab (Schwab Foundation, 2017) y de ASHOKA (Drayton, 2009).

El cambio sistémico significa transformar a gran escala la forma en que personas y grupos de interés resuelven un desafío social, teniendo como resultado un beneficio sustancial en la masa crítica de personas afectadas por el problema (Schwab Foundation, 2017). El cambio sistémico está vinculado con la creación de valor social sostenible, es decir, se trata de un cambio permanente en la sociedad y en las condiciones estructurales que vieron nacer a un emprendimiento social (Guzmán y Trujillo, 2008; Orozco y Portales, 2018).

Para ASHOKA, es fundamental que los emprendedores sociales se enfoquen en la consecución del cambio sistémico a través de cuatro niveles de impacto: 1) servicio directo, 2) servicio directo escalado, 3) cambio sistémico y 4) cambio de paradigma (Drayton, 2009). Incidiendo en alguno de los cinco distintos patrones de cambio sistémico que ASHOKA ha identificado: 1) Dinámicas de mercado y cadenas de valor, 2) Políticas públicas y normatividad, 3) Inclusión y empatía, 4) Congruencia entre lo empresarial y lo social y 5) Nueva cultura de cambio (Drayton, 2009).

Lograr el cambio sistémico e incluso ir más allá, hacia un cambio de paradigma o mentalidad, requiere un gran esfuerzo no solo del equipo emprendedor sino de sus aliados estratégicos; en tal contexto, la alineación de las fuentes de ingreso hacia el logro de la misión social representa la prioridad del compromiso con la transformación de sistemas (McKinsey & Co. y ASHOKA, 2019)

El cambio sistémico está vinculado a la generación de impacto (ASHOKA, 2016), y la medición de los impactos de una empresa social es un tema complejo que está relacionado con el nivel de madurez de la organización (Portales, 2018). Epstein y Yuthas (2014), distinguen cinco etapas de madurez en la medición de impacto de las empresas sociales (ver Tabla 6) ; el nivel de madurez está relacionado con el tipo de indicadores que monitorea la empresa social y con la etapa de impacto social en que se sitúa.

Tabla 6 *Indicadores, Nivel de Madurez y Etapa de Impacto Social.*

Indicadores que monitorea la empresa social	Nivel de madurez	Etapa de impacto social
Medición que apoya decisiones internas, registros de fondos, ingresos y gastos.	Nivel 1 Emergente (empresa social fase inicio)	Ninguna
Monitoreo de calidad y cantidad de productos y servicios entregados, no incluyen medidas de impacto social.	Nivel 2 Establecido (empresa social fase validación del modelo)	Mejoras del beneficiado
Monitoreo de efectos, que el sistema funcione como se planteó, mide directa o indirectamente el impacto social.	Nivel 3 De Objetivos (empresa social en consolidación en el mercado)	Cambio en condiciones del beneficiado
Integra métricas de rendimiento en los procesos administrativos.	Nivel 4 Integrado (empresa social en escalamiento)	Cambio de condiciones sociales
Métricas de rendimiento inciden en la mejora de estrategias para mejora continua de impacto social y lograr una adecuada asignación de recursos.	Nivel 5 Evolutivo (conglomerado social)	Cambio sistémico

Nota. Adaptación con información de (Epstein y Yuthas, 2014; Orozco y Portales, 2018; Portales, 2019).

Lo anterior permite relacionar que a mayor nivel de madurez en la organización y en el tipo de indicadores que se monitorean, mayor incidencia de cambio sistémico

(Epstein y Yuthas, 2014; Orozco y Portales, 2018; Portales, 2019). Como organizaciones, las empresas sociales benefician no sólo a sus miembros, a sus clientes o a sus beneficiarios, sino también a la comunidad y ambiente que las rodea; eso es debido a que la misión motor de las empresas sociales es la transformación de su entorno (Portales, 2019), lo que es coherente con los enfoques de cambio sistémico y etapas de impacto. La misión social se convierte en un término integrador de la perspectiva de cambio y transformación que persiguen las empresas sociales (Lieberman et al., 2015; Martin y Osberg, 2015; McKinsey y Co. y ASHOKA, 2019; Schwab Foundation, 2017).

Considerando la importancia que tiene el cómo se gestiona en una organización el logro de la misión social y el impacto, Salavou y Cohen (2020) analizan un grupo de 61 empresas sociales griegas y detectan dos arquetipos que se relacionan con la alineación ingresos-misión, el impacto y el cambio sistémico. El primero, los maximizadores de impacto (impact maximizers), que enfocados en la triple cuenta de resultados (Elkington, 2018), han encontrado las condiciones óptimas para generar ingresos comerciales, creando a la par valor social y medioambiental, mejorando la vida de sus colaboradores y de las comunidades fortaleciendo la propensión económica, la integridad medioambiental y la justicia social. El segundo, los misioneros sociales (social missionaries) que trabajan por la justicia social sin valorar a profundidad que las necesidades sociales deben satisfacerse de forma financieramente sostenible (p.11).

Salavou y Cohen (2020) concluyen que los maximizadores de impacto responden a los retos de sostenibilidad que plantea su propia existencia, equilibrando

el dilema ingresos-misión en conjunto con la gestión medioambiental, siendo el arquetipo que mejor puede transformarse como organización e impactar a su entorno. Mientras que los misioneros sociales, priorizan su propósito de servir a la sociedad a través de acciones directas, pero al no enfocar la viabilidad financiera, ponen en peligro la capacidad de poder llevar a cabo su misión.

El enfoque de los maximizadores de impacto, puede ayudar a afrontar el reto de evitar la desviación de la misión mientras la organización escala su impacto, sin dejar de comprometerse con la eficacia de las operaciones (Battilana y Lee, 2014; Salavou y Cohen, 2020).

El monitoreo y la evaluación del impacto social en el largo plazo, es uno de los mayores desafíos en las iniciativas de innovación social –incluidas las empresas sociales- (Portales, 2019), principalmente por dos razones: 1) evaluar impactos requiere recursos que en ocasiones las organizaciones no tienen o no pueden destinar a esa acción (Orozco y Portales, 2018) y, 2) aunque hay diversos modelos metodológicos para evaluar impactos, la variedad y complejidad de los escenarios en el largo plazo no facilita su aplicación (Portales, 2019).

Analizando en su conjunto los anteriores apartados, se argumenta la importancia de vincular la misión social con las fuentes de ingreso (Figura 3), como un planteamiento que hace evidente la posibilidad de legitimarse y acceder a recursos que podrían aplicarse no solo al logro de la misión social, sino también a la evaluación de impacto. A medida que el impacto social se logra, sostiene y evalúa, se convierte en la regla para el mercado o comunidad a los que se quiere servir (Portales, 2019).

2.2.3 Alineación Ingresos-Misión y Legitimidad en las Empresas Sociales.

Portales (2019), señala que reducir la tensión entre la generación de ingresos y el logro de la misión social, facilita que los integrantes de la empresa social se centren en el desarrollo, la innovación o el servicio, garantizando su permanencia en el mercado y la atención a los problemas sociales armónicamente.

Para dar su doble resultado, las empresas sociales deben generar estrategias, tácticas y modelos operativos que permitan la generación de valor social y económico (Orozco, 2018; Portales, 2019) y a la vez, fortalezcan su legitimidad ante grupos de interés y entorno (Kostas, 2017). El contexto legal que operan las empresas sociales en México no es fuente de legitimación particularmente para las organizaciones híbridas (Dahik, 2018; Ibarra y Palos, 2018).

De acuerdo con Zimmerman y Zeitz (2002), la legitimidad es importante para obtener recursos que son cruciales en el crecimiento de nuevos emprendimientos; las acciones estratégicas pueden conducir a la legitimidad, y ésta incide en el acceso de otros recursos para la supervivencia y el crecimiento. Estos autores también destacan que la legitimidad no es directamente observable y existe en función al punto de vista del observador.

Zimmerman y Zeitz (2002), presentan la legitimidad como una relación entre las prácticas y declaraciones de la organización y aquellas aprobadas por el sistema social en el que la organización existe; la legitimidad puede convertirse en el factor motivador para que actores externos aporten recursos creyendo que el emprendimiento es realmente competente, eficiente, eficaz, digno, apropiado y/o necesario (pp.416-418).

Las teorías institucionales se construyen en torno al concepto de legitimidad como objetivo principal de la organización. Desde la perspectiva institucional, la legitimidad es el medio por el que las organizaciones obtienen recursos, y es el objetivo que subyace al isomorfismo observado en una organización respecto a las expectativas de los grupos de interés en su entorno (Dart, 2004; DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977).

Desde el enfoque de la teoría institucional, se considera la legitimidad como "una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de algún sistema de normas, valores, creencias y definiciones construido socialmente" (Suchman, 1995, p. 574).

La legitimidad es un concepto complejo y multidimensional sobre el cual existen en la literatura diversas tipologías y formas de evaluación; acorde a la tipología propuesta por Suchman (1995), la legitimidad es un constructo con tres dimensiones: legitimidad pragmática, legitimidad moral y legitimidad cognitiva.

La legitimidad pragmática es una evaluación del valor esperado que una organización generará a sus grupos de interés. La legitimidad pragmática "se basa en los cálculos de interés propio de los públicos más inmediatos de una organización" (Suchman, 1995, p. 578) y se considera la dimensión más tangible de las tres propuestas en la tipología.

Siguiendo con la tipología de Suchman (1995), la legitimidad moral se refiere al aspecto normativo y se basa evaluar si la actividad de una organización es la adecuada (en relación con normas externas). La legitimidad moral no evalúa si la actividad de una

organización beneficia específicamente a quienes realizan la evaluación, como es el caso de la legitimidad pragmática. Y la legitimidad cognitiva se refiere al nivel de la toma de decisiones y no al nivel de la evaluación (Dart, 2004; Suchman, 1995). Cada tipo de legitimidad se basa en una dinámica de comportamiento diferente (Deephouse y Suchman, 2008).

La legitimidad pragmática es la conclusión que generan las partes interesadas cuando reciben o perciben algo de valor de la organización, directa o indirectamente, entonces se considera a la una organización pragmáticamente legítima (Dart, 2004).

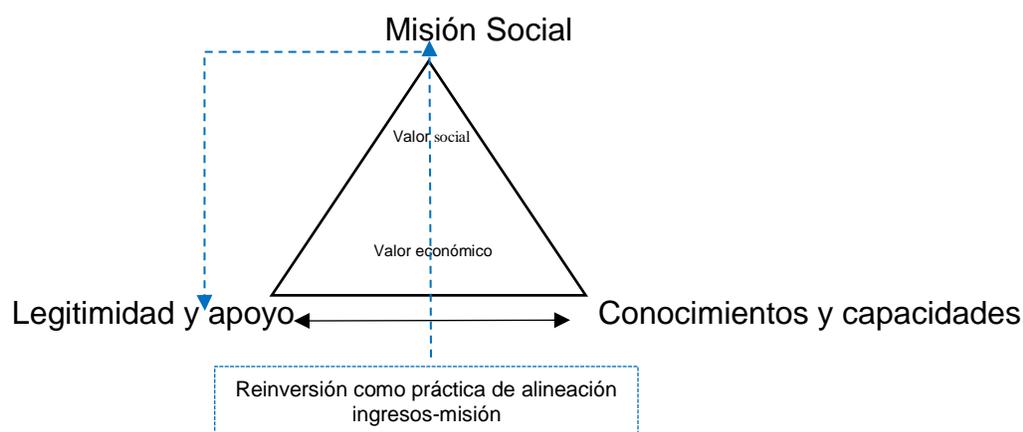
Para Suchman (1995), la legitimidad pragmática es una idea de legitimidad tangible basada en el intercambio o en el beneficio, directo o indirecto, que revela aceptabilidad social por parte de los grupos de interés si una actividad proporciona valor. Por ejemplo: gobierno o fundaciones podrían considerar pragmáticamente legítimas las actividades de una empresa social porque reduzca necesidades de financiación que ellos debieran cubrir, o porque ofrezcan soluciones innovadoras a los problemas sociales (Dart, 2004; Suchman, 1995).

Dart (2004) aporta que si la empresa social puede explicarse en función de los resultados tangibles del valor que proporciona a los principales grupos de interés, entonces el apoyo a la empresa social debería correlacionarse significativamente con el valor de la empresa social para el grupo de interesados (p. 422).

Considerando el enfoque de la legitimidad pragmática (Suchman, 1995), su importancia para el acceso a recursos vía grupos de interés (Kostas, 2017; Zimmerman y Zeitz, 2002) y su implicación en intercambios, apoyos e interdependencias (Dart,

2004; Deephouse y Suchman, 2008), se define analizar si la práctica de reinversión como expresión de la alineación ingresos-misión incide en aspectos de legitimidad y apoyo, vértice base izquierdo, en el triángulo estratégico de Moore (2000) (ver Figura 4).

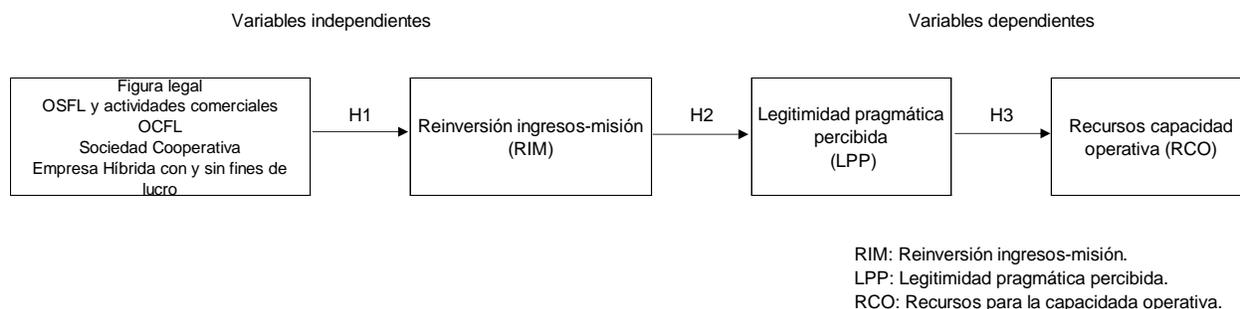
Figura 4. *Alineación Ingresos – Misión e Incidencia en Legitimidad y Apoyo.*



Nota. Adaptación con información de (Alter, 2007; Austin et al., 2006; Moore, 2000; Portales, 2018, 2019).

A razón de la lógica y argumentos sintetizados en las Figuras 3 y 4, se diseña en la Figura 5, como un modelo conceptual propuesto para examinar la práctica de reinversión ingresos-misión y su posible relación con esquemas de legitimidad y apoyo (Moore, 2002), considerando la tipología de legitimidad pragmática relativa a grupos de interés (Dart, 2004; Suchman, 1995).

Figura 5. *Modelo Conceptual Propuesto.*



En este modelo conceptual, considerando la figura legal de las empresas sociales como variable independiente, -dada la variación de normativas por países o regiones-, se plantea describir primero, si la práctica de reversión existe como forma de alineación ingresos-misión en el contexto de estudio y, segundo, con base en los hechos identificados explicar si dicha práctica –con sus características reconocidas empíricamente- incide en la legitimidad pragmática y apoyo de las empresas sociales.

En este capítulo se describieron y concatenaron los referentes teóricos contemporáneos respecto a la creación de valor social, la priorización de la misión social a través de la alineación ingresos-misión vía reversión y su vinculación con las etapas de impacto y el cambio sistémico. Se identificó cómo desde un nivel teórico estratégico, se visualiza una relación posible entre la alineación ingresos-misión vía reversión, con esquemas de legitimidad y apoyo que contribuyan al fortalecimiento de la empresa social. Con esta articulación se construye la propuesta del modelo conceptual de la investigación.

En el capítulo 3 se describe el diseño de la investigación para examinar el modelo conceptual propuesto.

Capítulo 3. Planteamiento del Problema y Metodología de la Investigación.

3.1 Descripción de la Problemática.

La lógica de creación dual de valor social y económico que ejecutan las empresas sociales, pueden llevar a una confusión entre sus propósitos sociales y comerciales (Portales, 2019).

Existe un incipiente consenso en Iberoamérica sobre la necesidad de mayor articulación entre la generación de valor económico y valor social, no obstante, sigue vigente la idea de que la obtención de rentabilidad económica y el logro de una mayor inclusión social, son objetivos contrapuestos e imposibles de integrar (EY y Green St., 2014; Márquez et al., 2010).

El surgimiento de la empresa social como una organización que da cabida a la creación de valor social y económico, responde a un contexto plural en el que hay múltiples realidades a las cuales responder (Conger, 2014; Pache y Santos, 2013), “como resultado, las organizaciones en busca de apoyo externo y estabilidad, incorporan todo tipo de elementos estructurales incompatibles” (Meyer y Rowan, 1977, p. 356).

Las anteriores lógicas institucionales y del entorno, no están reflejadas en el contexto legal mexicano, por lo que las empresas sociales además de enfrentar tensiones de identidad organizacional (Kostas, 2017) para crear valor social y económico (Orozco, 2018); enfrentan retos adicionales de carga administrativa y/o dificultad para la obtención de recursos, dado el contexto legal en que operan (Dahik, 2018; ECODES - IDB, 2016).

Lo descrito anteriormente, incide en la credibilidad que los grupos de interés tienen hacia una empresa social (Kostas, 2017) y en la obtención de recursos para la sostenibilidad (Moore, 2000). La legitimidad pragmática (Suchman, 1995), desde la perspectiva estratégica (Moore, 2000) es un precursor de la obtención apoyo o recursos que fortalecen la capacidad operativa en las organizaciones (Kostas, 2017; Moore, 2000; Pache y Santos, 2013).

Dado que las empresas sociales con y sin fines de lucro, se aproximan de maneras diferentes a la creación de valor social y económico (Austin et al., 2006), y ante un entorno donde el contexto legal mexicano no es fuente de legitimación directa (Dahik, 2018), se identifica como una fuente alterna de legitimación ante grupos de interés, la alineación ingresos-misión a través de la práctica de reinversión de utilidades, beneficios o excedentes.

La reinversión para el logro de la misión social (Alter, 2007; ASHOKA y Blackpool Venture & Law, 2020; LRASCAP, 2014) es una práctica que se recupera en la revisión de la literatura y se propone desde el marco del isomorfismo mimético voluntario (DiMaggio y Powell, 1983; Powell y DiMaggio, 1991), con la finalidad de explicar su potencial incidencia en la legitimidad y el apoyo (Moore, 2000; Suchman, 1995) para empresas sociales.

En el planteamiento previamente expuesto, el enfoque de legitimidad es del tipo pragmático (Suchman, 1995), es decir, relacionado a los grupos de interés (Dart, 2004; Suchman, 1995). Para el diseño de la investigación se enfocan grupos de interés que forman parte del entorno institucional de las empresas sociales estudiadas y vinculados también con el acceso a recursos (Dart, 2004; Zimmerman y Zeitz, 2002).

3.2 Fundamentación del Abordaje de la Problemática.

En su trabajo *La Crítica de la Razón Pura*, Immanuel Kant (filósofo 1724-1804) documenta que el sujeto comprende a través de juicios analíticos (a priori) que no añaden conocimiento, pero que son universales y necesarios; existiendo también, juicios sintéticos (a posteriori) que, si añaden conocimiento, pero que son particulares y contingentes (Kant, 2009).

Kant concluye sobre la necesidad de que existan juicios sintéticos que adicional a su particularidad y contingencia, aporten conocimiento universal y necesario; por lo que propone conectar las intuiciones sensibles de los juicios sintéticos con las categorías del pensamiento de los juicios analíticos, así Kant sostiene que de la unión entre razón y experiencia surge el conocimiento (Kant, 2009; Samaja, 2015).

Considerando lo anterior, en Kant (2009) es claro que no conocemos como sujetos la realidad (el noumeno), sino el fenómeno, que es una combinación entre materia de intuición y forma de entendimiento. Nuestro conocimiento es determinado por nuestras estructuras de conocimiento y no hay conocimiento al margen de nuestra forma de conocer, por lo que, son las categorías las formas que tenemos de recibir y entender los fenómenos que tomamos de la realidad.

Se aplican estas categorías (ver Tabla 7) a las intuiciones empíricas del fenómeno en estudio, considerando que de acuerdo con Kant (2009) las categorías no son algo de la realidad, sino del sujeto y que es el sujeto quien da unidad y necesidad al objeto de conocimiento o fenómeno.

Se considera que el fenómeno: alineación ingresos-misión en las empresas sociales, puede expresarse a través de la práctica de reinversión de utilidades, beneficios o excedentes en la misión social. Y que la práctica de reinversión para el logro de la misión social puede incidir como precursor de la percepción de legitimidad ante grupos de interés, ergo la legitimidad ante grupos de interés se documenta teóricamente como un precursor de la obtención de apoyo (Moore, 2000).

Involucrando los conceptos básicos de cantidad (unidad, pluralidad, totalidad), cualidad (realidad, negación, limitación), relación (inherencia, causalidad, comunidad) y modalidad (posibilidad, existencia, necesidad) en los juicios relacionados a esta investigación, se identifica el juicio que caracteriza al objeto de estudio (reinversión de utilidades como práctica de alineación ingresos - misión en las empresas sociales) identificando una de las posibilidades por cada concepto (ver Tabla 7).

Tabla 7 *Categorías Kantianas Aplicadas al Fenómeno en Estudio.*

Criterio	Tipo de juicio	Aplicación al fenómeno	Concepto puro
Cantidad	Particular	Algunas empresas sociales aplican la práctica de reinversión de utilidades en la misión social.	Pluralidad
Cualidad	Afirmativo	La práctica de reinversión ingresos – misión en las empresas sociales existe en ciertos contextos regionales.	Realidad o Esencia
Relación	Hipotética	La práctica de reinversión ingresos-misión, podría incidir en la legitimidad ante grupos de interés. Y ambas a su vez, en la obtención de apoyos.	Causalidad
Modalidad	Problemático	La práctica de reinversión ingresos-misión puede aplicarse como forma de alineación del valor social y económico en el marco del isomorfismo mimético voluntario para las empresas sociales.	Posibilidad

Nota. Adaptación con información de (Kant, 2009; Samaja, 2015)

En la Tabla 7 se pueden identificar los tipos de juicios y conceptos puros que se han articulado para aproximarse al fenómeno, objeto de estudio en esta investigación. Y que se han considerado tales, en función a la complejidad del fenómeno, la disponibilidad de teorías, el tipo de objetivos que pretenden alcanzarse conforme al contexto de investigación.

3.3 Justificaciones y Alcance de la Investigación.

De acuerdo con (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), las razones de la importancia de una investigación y sus beneficios, pueden expresarse en términos de: valor teórico o de conocimiento, conveniencia o utilidad, relevancia social, implicaciones prácticas o de desarrollo y utilidad metodológica (p.45).

Respecto al valor teórico o de conocimiento, esta investigación prueba teoría previa respecto a la adopción de prácticas entre organizaciones, como sistemas de creencias comunes, sea por razones coercitivas, miméticas o profesionales, lo que se conoce como isomorfismo (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Adicionalmente, prueba otros modelos y arquetipos teóricos como los propuestos por Moore (2000) y Alter (2007).

Y propone, como un planteamiento mimético voluntario (DiMaggio y Powell, 1983), la reinversión de utilidades, beneficios o excedentes, como una fuente alternativa de legitimación para las empresas sociales, lo que no sustituye los beneficios de una figura legal acorde a la identidad organizacional plural de estas empresas, sino que puede complementarla desde la perspectiva de la gestión ética, considerando el riesgo que corren las empresas sociales de desviar su misión cuando escalan (André y Pache, 2016; Zahra et al., 2009).

En cuanto a la conveniencia y utilidad del anterior planteamiento, el ecosistema de la empresa social en México está en surgimiento y desarrollo (Conway y Dávila, 2018), lo que conforma un ambiente propicio para el análisis y adopción de buenas prácticas globales que legitimen la gestión y el desempeño de la empresa social. La reinversión de utilidades, beneficios o excedentes se considera una buena práctica global acorde a los marcos analizados en los primeros dos capítulos de esta tesis.

No obstante, la investigación también presenta un diseño divergente – convergente que permite identificar otras potenciales fuentes de alineación ingresos-misión que contribuyan a las con las alternativas de legitimación y gestión ética en las empresas sociales.

La relevancia social de esta investigación fue puesta en evidencia cuando, durante el proceso de desarrollo, se presenta el Primer Censo de la Empresa Social en México (DISRUPTIVO.TV, 2020), mismo que identifica la importancia de implementar en México regímenes societarios adecuados para impulsar la creación de nuevas empresas sociales en el país. Otras instituciones como Ernst & Young (EY y Green St., 2014) y el Instituto del Fracaso (Failure Institute, 2016) han detectado esta misma necesidad y coinciden en el beneficio que representa contar con una estructura reconocida que ampare a las empresas sociales.

Como parte de la indagación de este trabajo, se identificó que existen iniciativas legales en desarrollo para las empresas sociales por parte de la Asociación de Emprendedores de México (ASEM) y aunque se considera que, “aún hay un largo camino por recorrer para que figuras legales acordes al doble resultado de la empresa social, sean una realidad” (DISRUPTIVO.TV, 2020, p. 52), la fase divergente y

cualitativa de esta investigación proporciona hallazgos que alimentan este análisis en México.

En palabras de Carolina Nieto, Directora de ASHOKA México y Centroamérica: no existe en México quien defina, cual organización es una empresa social y cual no. Esto va más allá de sustituir una figura legal con otra, las diferentes figuras legales existentes y las que vendrán, tienen distintos alcances, y se necesitan concatenadas con otras dinámicas institucionales en un ecosistema, ya que se pueden realizar cosas diferentes desde cada figura legal¹⁹ (Panel Censo de Empresas Sociales en México, ver nota pie de página 19).

En tanto este tipo de iniciativas legales emergen en México, inquirir fuentes alternativas de legitimidad basadas en la misión social (Dahik, 2018) y que posteriormente puedan concatenarse como parte de un ecosistema de apoyo a la empresa social, justifica en diferentes aristas el desarrollo la presente investigación.

Se considera que, en cuanto a implicaciones prácticas, esta investigación presenta hallazgos que pueden ser tomados en cuenta como parte del debate de una figura legal para la empresa social mexicana, así como pueden ser parte de las decisiones estratégicas de alineación ingresos – misión social que los fundadores, gestores y grupos de interés en las empresas sociales, pueden considerar.

¹⁹ Paneles de divulgación del Primer Censo de Empresa Social 2019 México, 11 noviembre 2020, sitio validado 27 septiembre 2021: <https://www.youtube.com/watch?v=ZccNa7PSrUc>

Otra faceta de la implicación práctica es la que se describe respecto a la etapa de evaluación de impacto y cambio sistémico (Epstein y Yuthas, 2014; McKinsey & Co. y ASHOKA, 2019), que atraviesan los casos estudiados; lo que representa una veta de desarrollo importante para futuras líneas de investigación, considerando la fase temprana del ecosistema de empresa social en México (Canton y Gómez, 2018).

Esta investigación concibe un alcance descriptivo en su fase cualitativa y explicativo en su fase cuantitativa. Las hipótesis propuestas son estudiadas para casos dentro del ecosistema del área metropolitana de Guadalajara, entorno de estudio que, a nivel nacional, después de la Ciudad de México, representa un espacio importante para el desarrollo de la empresa social mexicana (ver argumentos del contexto de investigación en Introducción). Por lo anterior, el diseño de esta investigación y sus resultados, son sujetos a confirmación y transferibilidad (Villarreal, 2016; Yin, 2018) para otros contextos.

Por otra parte, el planteamiento secuencial y mixto (cualitativo y cuantitativo) que se ha contemplado para el desarrollo de este proyecto, permite que la fase divergente del estudio (cualitativa) retroalimente a la fase convergente (cuantitativa), así como también presenta la posibilidad de aplicar diseños pre-experimentales con grupos únicos de enfoque para la generación de datos en torno a objetos de estudio, como es el caso de las empresas sociales mexicanas, donde no existen bases de datos consistentes ni consolidadas.

Por lo anterior, se considera que la investigación tiene el potencial de replicarse o adaptarse posteriormente para casos de alcance nacional desde una perspectiva descriptiva o explicativa. Otros estudios comparativos pueden llevarse a cabo si se

identifica primero el estado de la práctica de alineación ingresos-misión vía reinversión u otras prácticas, en empresas sociales mexicanas.

3.4 Objetivos de la Investigación.

Esta investigación tiene como objetivo general: describir cómo suceden las formas de alineación ingresos-misión en las empresas sociales del contexto de estudio, examinando la práctica de reinversión de utilidades en la misión social como forma de alineación y fuente de legitimación ante grupos de interés u obtención de apoyos.

Y como objetivos específicos: a) reconocer las formas de alineación ingresos-misión y la existencia de la práctica de reinversión de utilidad como forma de alineación en las empresas sociales del contexto en estudio; b) examinar si la reinversión de utilidades, beneficios o excedentes para el logro de la misión social, es una forma de alineación ingresos-misión que incide en la legitimidad pragmática percibida por los grupos de interés e, c) identificar si la legitimidad pragmática percibida por los grupos de interés incide en la obtención de apoyos para fortalecer a la organización.

Estos objetivos, tienen el propósito de aportar evidencia empírica que con rigor describa y explique, cómo la alineación ingresos-misión a través de la reinversión de utilidades, beneficios o excedentes, se relaciona como una fuente alternativa de legitimidad pragmática percibida por grupos de interés y/o una herramienta para la gestión ética de la empresa social.

3.5 Preguntas de Investigación e Hipótesis.

Esta investigación se ejecuta a través de un diseño mixto, cualitativo y cuantitativo, por lo que responde a dos preguntas de investigación. Para presentar la

articulación entre estas preguntas con la problemática, los objetivos de la investigación, las hipótesis y variables se presentan las Tablas 8, 9, 10 y 11.

Tabla 8 *Matriz de Congruencia Fase Cualitativa de la Investigación.*

Objetivo general de la investigación: Describir cómo suceden las formas de alineación ingresos-misión en las empresas sociales del contexto de estudio, examinando la práctica de reinversión de utilidades en la misión social como forma de alineación y fuente de legitimación ante grupos de interés u obtención de apoyos.					
Pregunta de investigación (fase cualitativa): ¿Cómo alinean ingresos y misión las empresas sociales fundadas en Guadalajara y área metropolitana?					
Problemática	Objetivo específico	Hipótesis de investigación	Variable latente	Variable observable (indicadores)	Tipo de variable
Las empresas sociales enfrentan tensiones de identidad organizacional (Kostas, 2017) ya que como OSFL u OCFL se aproximan de forma diferente a la creación de valor social (Austin et al., 2006). En México, estas tensiones se acentúan por la etapa temprana de desarrollo de la empresa social y su entorno institucional (Canton y Gómez, 2018) y por la falta de una aproximación propositiva que distinga a las empresas sociales que crean valor social como fin, de las que crean valor social como medio	Reconocer las formas de alineación ingresos-misión y validar la existencia de la práctica de reinversión de utilidad como forma de alineación en las empresas sociales del contexto en estudio.	Hi-1: La reinversión de utilidades, beneficios o excedentes para el logro de la misión social, es una forma de alineación ingresos-misión, que las empresas sociales aplican, independientemente de la figura legal adoptada.	Reinversión ingresos-misión (RIM)	RIM positiva RIM negativa	Nominal

(Portales y Pérez, 2015).

Nota. Adaptación con información de (Austin et al., 2006; Canton y Gómez, 2018; Kostas, 2017; Portales y Pérez, 2015).

Las definiciones operacionales de la variable observable RIM, se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9 *Definiciones Operacionales de la Variable RIM.*

Variable	Escala nominal dicotómica		Instrumentos
	RIM positiva	RIM negativa	
Reinversión ingresos – misión (RIM)	Forma de alineación ingresos – misión (Alter, 2007) en la que un porcentaje de las utilidades, beneficios o excedentes de la organización se reinvierten para el logro de la misión social, aumentando el capital. En este caso, como variable observable en una fase cualitativa de investigación, se inquires en la cualificación del porcentaje.	No existe un porcentaje de las utilidades, beneficios o excedentes de la organización que se reinvierten en el logro para el logro la misión social, aumentando el capital. En ese caso, como variable observable en una fase cualitativa de investigación, se inquires en la disposición de la organización a implementar la práctica de reinversión ingresos-misión.	Cuestionario virtual inicial a cofundadores de los casos estudiados. Entrevista semi estructurada posterior al cuestionario virtual inicial.

Nota. Adaptación con información de (Alter, 2007).

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), refieren que en las investigaciones de carácter cualitativo no se plantean hipótesis de investigación iniciales, no obstante esto no representa un lineamiento limitativo, ya que también señalan que en los estudios de enfoque cualitativo las hipótesis de trabajo son generales, emergentes, flexibles y

contextuales, por lo que si se define tener hipótesis en un estudio cualitativo, éstas se validan o transforman como parte de los resultados y del proceso iterativo que caracteriza al enfoque cualitativo (p. 124-141 y 401).

Considerando lo anterior, los autores representativos para configurar la hipótesis de investigación Hi-1 fueron: (Alter, 2007; Alter, 2003; ASHOKA y Blackpool Venture & Law, 2020; Dahik, 2018; DiMaggio y Powell, 1983; Drayton, 2009; Powell y DiMaggio, 1991).

En la tabla 10 se presenta la articulación para la fase cuantitativa.

Tabla 10 *Matriz de Congruencia Fase Cuantitativa de la Investigación.*

Objetivo general de la investigación: Describir cómo suceden las formas de alineación ingresos-misión en las empresas sociales del contexto de estudio, examinando la práctica de reinversión de utilidades en la misión social como forma de alineación y fuente de legitimación ante grupos de interés u obtención de apoyos.					
Pregunta de investigación (fase cuantitativa): ¿Cómo se relaciona la práctica de reinversión de utilidades en la misión social con la legitimación ante grupos de interés y la obtención de apoyo?					
Problemática	Objetivo específico	Hipótesis de investigación	Variable latente	Variable observable (indicadores)	Tipo de variable
Las empresas sociales enfrentan tensiones de identidad organizacional (Kostas, 2017) ya que como OSFL u OCFL se aproximan de forma diferente a la creación de valor social (Austin et al., 2006). En México, estas tensiones se acentúan por la etapa temprana de desarrollo de la empresa social y su entorno institucional	Examinar si la reinversión de utilidades, beneficios o excedentes para el logro de la misión social, es una forma de alineación ingresos-misión que incide en la legitimidad pragmática percibida por	Hi-2: La RIM incide en la legitimidad pragmática percibida por los grupos de interés, independientemente de la figura legal de la empresa social. Ho-2: La RIM no incide en la legitimidad pragmática percibida por los grupos de interés, independientemente de la figura legal de la empresa social.	Legitimidad pragmática percibida (LPP)	Adaptación de la escala de legitimidad pragmática (Kostas, 2017)	Ordinal

<p>(Canton y Gómez, 2018) y por la falta de una aproximación propositiva que distinga a las empresas sociales que crean valor social como fin, de las que crean valor social como medio (Portales y Pérez, 2015).</p>	<p>los grupos de interés.</p>	<p>Hi-3: La LPP de la empresa social ante grupos de interés, incide en el acceso a apoyos, independiente de la figura legal adoptada.</p>	<p>Apoyos (A)</p>	<p>A positiva (apoyo asignado)</p>	<p>Nominal</p>
<p>Dichas tensiones inciden en la credibilidad que los grupos de interés tienen hacia una empresa social (Kostas, 2017) y en su legitimidad (Suchman, 1995), que desde la perspectiva estratégica (Moore, 2000) es un precursor de la obtención de apoyos y recursos que fortalecen a estas organizaciones (Kostas, 2017; Moore, 2000; Pache y Santos, 2013).</p>	<p>Identificar si la legitimidad pragmática percibida por los grupos de interés incide en la obtención de apoyos para fortalecer a la organización.</p>	<p>Ho-3: La LPP de la empresa social ante grupos de interés, no incide en el acceso a apoyos, independiente de la figura legal adoptada.</p>		<p>A negativa (apoyo no asignado)</p>	

Nota. Adaptación con información de (Canton y Gómez, 2018; Kostas, 2017; Moore, 2000; Pache y Santos, 2013; Portales y Pérez, 2015).

La incidencia indicada en las hipótesis Hi-2 y Hi-3, se formula de esta manera ante el contexto descriptivo y explicativo de la investigación, para descubrir según lo documentan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), si la relación posible es correlacional (hay relación, no hay dirección) o potencialmente causal (hay dirección, una variable causa efectos en la otra), considerando el diseño y alcance de la investigación.

Enseguida se presentan las definiciones operacionales de las variables LPP y A.

Tabla 11 *Definiciones Operacionales de las Variables LPP y A.*

Variables	Definición operacional	Escala	Instrumento
Hi-2: La RIM incide en la legitimad pragmática percibida por los grupos de interés, independientemente de la figura legal de la empresa social.			
Hi-3: La LPP de la empresa social ante grupos de interés, incide en el acceso a apoyos, independiente de la figura legal adoptada.			
Legitimidad pragmática percibida (LPP)	Percepción que concluyen los grupos de interés cuando reciben directa o indirectamente un beneficio o intercambio de valor, revelando aceptabilidad social hacia la organización (Dart, 2004; Suchman, 1995).	Likert	Adaptación de la escala de legitimidad pragmática de (Kostas, 2017) al contexto de estudio. Con 10 ítems que focalizan: administración, gobernanza, empatía, alineación de los intereses de socios, creación de valor para clientes, políticas para empleados, beneficio integral a grupos de interés, creación de valor para proveedores, evaluación de impacto y estrategia de innovación y desarrollo.
Apoyos (A)	Recursos materiales, intelectuales o económicos que se necesitan para crear valor y obtener los resultados e impactos deseados (Moore, 2000).	Nominal dicotómica (se obtiene, no se obtiene)	Diseño experimental preprueba y posprueba con un solo grupo de enfoque en una situación simulada.

Nota. Adaptación con información de (Dart, 2004; Moore, 2000; Suchman, 1995).

Los autores representativos para configurar las hipótesis de investigación Hi-2 y Hi-3 fueron: (Dahik, 2018; Dart, 2004; Deephouse y Suchman, 2008; Guzmán y Trujillo, 2008; Kostas, 2017; Moore, 2000; Pache y Santos, 2013; Portales, 2019; Suchman, 1995; Zimmerman y Zeitz, 2002; Meyer y Rowan, 1977).

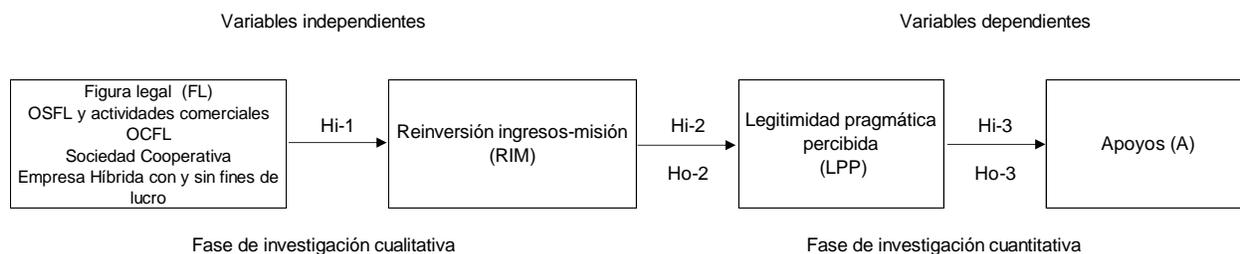
En función al modelo conceptual propuesto (ver Figura 5), en el siguiente apartado se argumenta la articulación del modelo conceptual con las hipótesis y el diseño mixto de la investigación con las metodologías propuestas y acordes a cada fase: cuantitativa y cualitativa.

3.6 Diseño y Metodología de la Investigación.

Considerando el fenómeno en estudio y la definición de las variables involucradas como nominales y ordinales, el análisis que se realiza en esta investigación es no paramétrico (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 362). El diseño de la investigación contempla dos fases, ejecutadas en los enfoques cualitativo y cuantitativo, respectivamente.

La articulación propuesta entre el modelo conceptual y las hipótesis de investigación se presenta en la Figura 6.

Figura 6. *Articulación del Modelo Conceptual e Hipótesis de Investigación.*



Metodológicamente, se propone un diseño de investigación mixto. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los métodos mixtos son procesos de investigación sistemáticos, empíricos y críticos, donde la recolección y el análisis de datos se llevan a cabo desde los enfoques cualitativo y cuantitativo; su integración y discusión conjunta permite lograr un mayor entendimiento del fenómeno en estudio.

La primera fase de esta investigación se plantea bajo el enfoque cualitativo y la segunda fase bajo el enfoque cuantitativo, y de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) y Morse (2010), a esto se le denomina: Diseño Exploratorio

Secuencial (DEXPLOS), que permite mejores mediciones para la comprensión y el análisis de muestras más específicas. Se considera que esta aproximación metodológica es coherente con la fase temprana del desarrollo de la empresa social en México (DISRUPTIVO.TV, 2020; Silva, 2020).

Se propone para la fase cualitativa de la investigación, aplicar la metodología de estudio de casos múltiple (Fong, 2008; Villarreal, 2016; Yin, 2018) examinando la hipótesis Hi-1, para cuatro organizaciones con diferentes figuras legales. La información de esta fase se analiza con el software Atlas TI 9.

La descripción de los hallazgos referentes a la hipótesis Hi-1 en el contexto de investigación, se complementa con la fase cuantitativa a través de la aplicación de un diseño preexperimental de prueba/posprueba con un solo grupo de enfoque (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 163), que permitirá continuar examinando de las hipótesis Hi-2 y Hi-3. La información de esta fase se analiza con el software MINITAB 20.

La elección de un diseño preexperimental en la fase cuantitativa, permite la generación de datos en torno a las dos variables dependientes para examinar las relaciones posibles entre sí y con las variables independientes. A continuación, se describe el detalle del diseño para ambas fases de investigación.

3.6.1 Fase Cualitativa: Estudio Múltiple de Caso.

En esta fase de la investigación se identifica como sucede la alineación ingresos-misión en los casos de estudio y si la práctica de reinversión se está llevando

a cabo, independientemente de la figura legal de las organizaciones. Se indaga en torno a la hipótesis Hi-1.

Para abordar esta fase de investigación se elige el estudio de casos múltiple, que Fong (2008), Villarreal (2016) y Yin (2018) describen como una metodología basada en investigación empírica en la que se obtiene información a través de técnicas cualitativas en contextos reales y las fuentes de evidencia se utilizan con un método hipotético esencialmente inductivo y parcialmente deductivo. Yin (2018), define un estudio de caso empírico como la investigación de un fenómeno contemporáneo en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de prueba, cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claros o evidentes.

Entre los diferentes tipos de estudios de caso, se elige el de casos múltiples debido a la lógica análoga de la investigación, que busca replicación, contraste y/o variaciones en diferentes casos bajo el mismo marco metodológico (Yin, 2018, pp. 54-55). De acuerdo con Ponce (2018), el estudio de casos múltiple permite la indagación de la organización con dinamismo y flexibilidad para interpretar los datos en el contexto de estudio.

El muestreo que se ejecutó para este estudio de casos múltiples (Fong, 2008; Villarreal, 2016; Yin, 2018), fue de tipo dirigido (no probabilístico) y propositivo, lo que significa que se eligen los elementos o casos en función a las razones argumentadas y propósito en la investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 429). A este tipo de muestreo Fong (2008) y Villarreal (2016) le denominan: muestreo intencional. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) basados en el análisis de ocho autores con aportaciones entre 1994 y 2012, sintetizan una propuesta de tamaños de muestra en

estudios cualitativos, en la que para estudios de caso a profundidad se sugiere la elección de tres a cinco casos (p. 428). Esta investigación considera el estudio de cuatro casos a profundidad.

Se seleccionaron cuatro diferentes organizaciones fundadas por emprendedores sociales en Guadalajara y AMG, considerando la figura legal constitutiva como una variable independiente, eligiendo una gama de figuras legales con fines de lucro, sin fines de lucro e híbridas, para estudiar el fenómeno con la representación del espectro híbrido de empresas sociales (ver descripción previa en la Figura 1).

Las características de los casos como unidades de análisis fueron las siguientes: empresas sociales fundadas en Guadalajara y área metropolitana (AMG), en etapa de explotación de la oportunidad, legalmente constituidas, que superan 3 años de operación y están vigentes en el mercado. La obtención de información en fuentes primarias se realizó a través de los emprendedores sociales, fundadores y/o directores/coordinadores de la organización seleccionada, vigentes en su participación y de género o edad indistintos (ver Tabla 12). La información en fuentes secundarias se tomó de sitios e informes oficiales de grupos de interés relacionados u organizaciones certificadoras vinculadas a los casos.

Tabla 12 *Validación de las Características de las Unidades de Análisis.*

Código (anonimato)	Tipo de organización en el espectro híbrido (<i>Figura 1</i>)	Empresa social legalmente constituida	AMG	3 años de operación	Vigentes en el mercado	Cofundador o dirección/coordinación responde el instrumento
C1	OSFL con actividades comerciales	Si	Si	Sí, fundada en 2009	Si	Sí, cofundadora.

C2	OCFL	Si	Si	Sí, fundada en 2015	Si	Sí, cofundador.
C3	OH, con y sin fines de lucro	Si	Si	Sí, fundada en 2010	Si	Sí, coordinadora general.
C4	Sociedad cooperativa	Si	Si	Sí, fundada en 1994	Si	Sí, director de operaciones.

El diseño metodológico propuesto para los estudios de casos múltiples, acorde a las pautas en Fong (2008), Villarreal (2016) y Yin (2018) se estructuró en un protocolo que permitió la recolección de información con rigurosidad y replicabilidad, así como incluyó las previsiones respecto al orden, codificación y análisis de la información. El protocolo además de contemplar el análisis sobre cómo sucede la alineación fuentes de ingreso-misión social, incluyó la indagación respecto a las etapas de impacto (Epstein y Yuthas, 2014) y cambio sistémico (McKinsey & Co. y ASHOKA, 2019), en los casos seleccionados para el contexto en estudio.

Yin (2018), documenta las pruebas de validez de la construcción, validez interna, validez externa y confiabilidad aplicables a los estudios de caso, éstas se describen aplicadas a esta fase de investigación en la Tabla 13.

Tabla 13 *Validez y confiabilidad en el diseño de estudio de casos múltiples.*

Prueba	Táctica aplicada a la propuesta	Fase en la que se llevó a cabo
Validez de constructo	Uso de fuentes múltiples de evidencia. Revisión del borrador del caso por los informantes clave.	Recolección de datos. Redacción del caso.
Validez interna	Identificación y coincidencia de patrones acorde a la teoría fundamentada.	Análisis de datos. Redacción del caso.

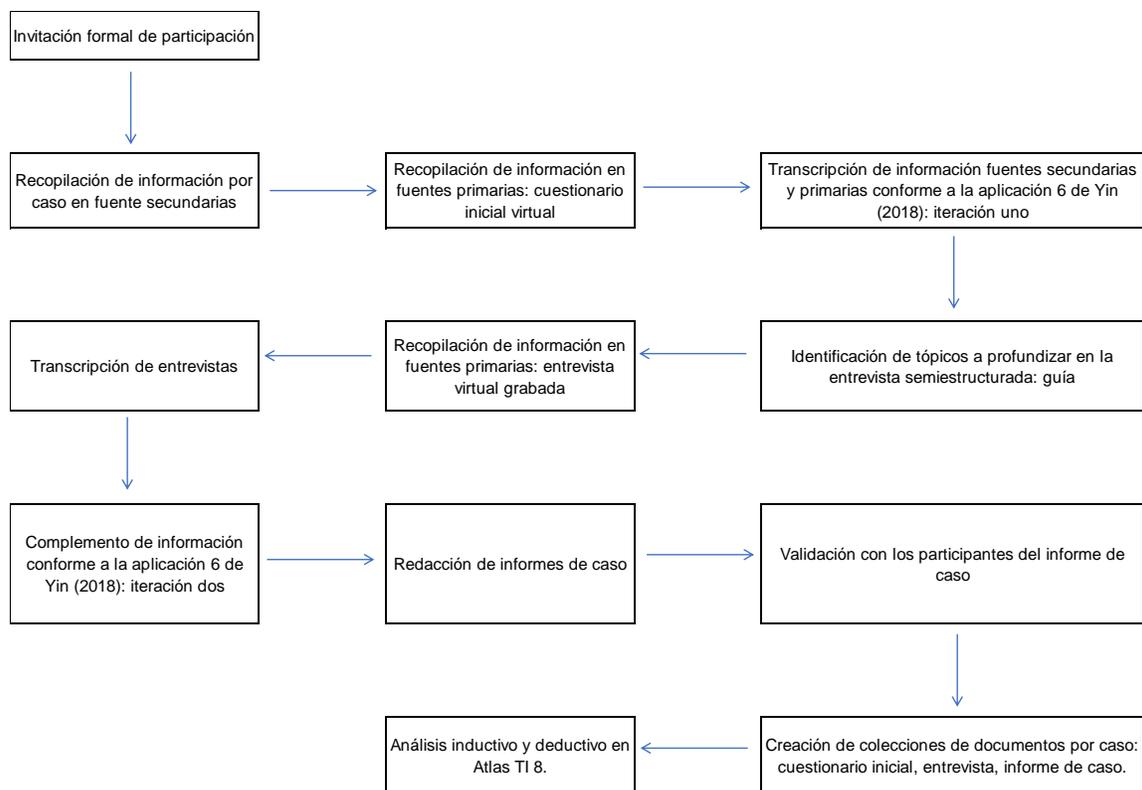
Validez externa	Lógica de replicación en estudio de casos múltiple.	Diseño de la investigación.
Confiabilidad	Uso de protocolo. Diseño de base de datos (aplicación 6 de Yin, 2018). Mantener la cadena de evidencia.	Recolección de datos.

Nota. Adaptación con información de (Yin, 2018).

El protocolo que se ejecutó para levantar la información en cada caso se describe en la Figura 7 y se rediseñó respondiendo al contexto de confinamiento por COVID 19 y a las medidas de sana distancia. El levantamiento de la información se llevó a cabo a través de tres momentos: 1) revisión en fuentes de información secundaria, 2) un cuestionario inicial virtual como primera aproximación al caso y 3) una entrevista semiestructurada virtual cuyos tópicos se extraen de las respuestas del cuestionario inicial; lo anterior con la finalidad de profundizar iterativamente en cada caso. Estando implicado el uso de dos instrumentos: 1) cuestionario inicial virtual y 2) guía de entrevista semiestructurada.

Las respuestas del cuestionario virtual inicial, se analizan a través de una plantilla creada con base en la aplicación 6 de estudio de caso de (Yin 2018, pp. 150-162). De esa información se sintetiza la guía de entrevista semiestructurada cuyos tópicos profundizaron en áreas no claras de las respuestas y en la variable central: Reinversión ingresos misión (RIM).

Figura 7. *Protocolo Levantamiento de Información en Estudio de Casos Múltiples.*



El estudio de caso conlleva un proceso iterativo, del cual, momentos de indagación divergentes y convergente pueden ser parte (Fong, 2008; Villarreal, 2016; Yin, 2018). Para cada caso, posterior a la invitación aceptada se indagaron fuentes secundarias y se partió de un cuestionario virtual inicial, la información de ambas fuentes se capturó integrada en el formato de caso aplicación 6 de Yin (2018), como una primera iteración de cada caso. En esta primera iteración se identificaron tópicos a profundizar considerando los objetivos e hipótesis de esta fase de investigación, se estructuró guía de entrevista semiestructurada y se ejecutaron las entrevistas. Al transcribir las entrevistas se complementó el formato de cada caso aplicación 6 de Yin (2018) en una segunda iteración. Se desarrolló entonces el informe de caso, que se validó con los participantes, lo que sirvió como una tercera iteración antes de obtener el

informe de caso definitivo. Hecho lo anterior se armaron las colecciones de documentos por caso para realizar el análisis en el software Atlas TI 9.

Los principales instrumentos utilizados en esta fase de investigación, su conformación y argumentación se presentan en el siguiente apartado.

3.6.2 Instrumentos Fase Cualitativa.

El cuestionario virtual inicial se diseñó y argumentó con base en los referentes teóricos que se identificaron para el desarrollo de la pregunta, objetivos e hipótesis de la fase cualitativa de la investigación. Este cuestionario se dividió en secciones y se diseñó contemplando los enfoques teóricos de: 1) Austin et. al., (2006) en lo referente al reconocimiento de la misión y propuesta de valor social, 2) Alter (2007, 2003) y Portales (2019) respecto a la alineación fuentes de ingreso-misión, 3) Epstein y Yuthas (2014) y Orozco y Portales (2018) para etapas de impacto y 4) ASHOKA, (2016) y Drayton, (2009) para niveles de cambio sistémico.

Para otros elementos de contexto y triangulación de información, incluidos en el cuestionario inicial, tal es el caso de: empleos, toma de decisiones, barreras e impulsores de la misión social, se consideraron diferentes reflexiones planteadas en Beckmann (2012), Conway y Dávila (2018), Portales (2019) y Volkman et al. (2012).

Se realizaron tres iteraciones previas a la ejecución final del cuestionario virtual inicial para el estudio de casos múltiple. Estas pruebas previas se llevaron a cabo con la participación de: 1) fundadores de empresas sociales en el contexto de estudio y distintas a la selección final de casos; 2) tutores de este proyecto de investigación y 3)

profesores investigadores participantes en los coloquios doctorales y Simposium internacionales que contempla el programa doctoral de la FCA UNAM²⁰.

El cuestionario virtual inicial aplicado a la selección final de casos, se encuentra disponible en:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=8kgDb5jkyUWE9MbYHc_9_jHYhtVFdhlGv1X90Dquk7BUNExVM09VUkJPUFpLTk05OFIKSDVWWEdNOS4u

A continuación (ver Figura 8), se presenta la plantilla basada en la aplicación 6 de Yin (2018), que permite a través de un formato de base de datos pregunta-respuesta, concatenar los tópicos de interés del investigador con las respuestas contextuales, permitiendo realizar un análisis un análisis de categorías con más orden y también, un análisis comparativo entre las respuestas por caso (pp.150-151).

Figura 8. Plantilla para Análisis de Respuestas Cuestionario Inicial.

<p>Plantilla de transcripción de fuentes para redacción de caso.</p> <ol style="list-style-type: none"> Resumen de sitios web. Archivo: Casos participantes en la investigación. PREGUNTA 1 Caso y tipo de organización como dato de control. PREGUNTA 2 control para validar la característica de la unidad de análisis. Archivo: Casos participantes en la investigación. Cargo de director o cofundador. PREGUNTA 3 control para validar la característica de la unidad de análisis. Archivo: Casos participantes en la investigación. Años participando en la organización (más de 3). PREGUNTA 4 control para validar la característica de la unidad de análisis. Archivo: Casos participantes en la investigación. Años de fundación, organización con más de 3 años operando. PREGUNTA 5 Narrativa por caso, empleos directos. PREGUNTA 6 Narrativa por caso, calidad del empleo. Se continua descripción en la narrativa. <p>Resumen de datos relevantes en los sitios web. Puntos iniciales de presentación de la organización / caso.</p> <ul style="list-style-type: none"> Problema-solución. PREGUNTA 7. Misión de impacto social. Y tipo de alineación misión-ingresos PREGUNTA 18. Dirigido a. PREGUNTA 8. Propuesta de valor de impacto social. Cómo funciona. Su enfoque de operación está relacionado con PREGUNTA 23. Impacto (datos en el sitio web). Terceros (organizaciones) que manifiestan su apoyo. <p>Narrativa por caso (a partir de la pregunta 5).</p> <p>El caso PREGUNTA 1 corresponde a una organización fundada en el año de PREGUNTA 3 con PREGUNTA 4 años de operando y en la que colaboran PREGUNTA 5 empleados directos, que cuentan con PREGUNTA 6 prestaciones.</p> <p>El modelo de ingresos a través del cual esta organización sostiene su operación es PREGUNTA 9.</p> <p>En su toma de decisiones estratégicas le organización PREGUNTA 10, 11.</p> <p>En su toma de decisiones tácticas la organización PREGUNTA 12, 13.</p> <p>Buscando alternativas que fortalezcan el logro de su misión de impacto social, la organización desarrollo nuevos productos o servicios en PREGUNTA 14 condiciones.</p>	<p>Durante los últimos 3 años, la organización identifica como elementos impulsores y detractores para logro de su misión de impacto social, los siguientes:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Impulsores PREGUNTA 15</th> <th>Detractores PREGUNTA 16</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Desde la (cargo) PREGUNTA 2 se considera que la legitimidad de las empresas sociales... PREGUNTA 17. Cuando esta organización tiene utilidades o excedentes PREGUNTAS 19, 20, 21 según corresponda.</p> <p>En su sitio web la organización muestra X indicadores de impacto social, y monitorea PREGUNTA 22.</p> <p>Comentario de cierre opcional PREGUNTA 24.</p>	Impulsores PREGUNTA 15	Detractores PREGUNTA 16								
Impulsores PREGUNTA 15	Detractores PREGUNTA 16										

²⁰ Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Nota: Adaptación con información de (Yin, 2018, p. 150-162).

Se generó una plantilla como la descrita en la Figura 8 para cada caso, integrando la información de fuentes de información primarias y secundarias. Sobre ese documento, con la herramienta de comentarios se identificaron las preguntas a profundizar en la entrevista virtual semiestructurada (ver Figura 9).

Las preguntas indicadas con la palabra inicial ENTREVISTA se priorizaron, mientras que las preguntas que no contenían esa palabra inicial se incluían en la conversación en la medida que no fueran respondidas en el marco del diálogo. Nuevas preguntas se realizaban en el momento a razón de profundizar en elementos de interés para la investigación, de ahí el planteamiento de entrevista a profundidad semiestructurada.

Figura 9. Identificación de Tópicos para Entrevistas Virtuales Semiestructuradas.

<p>Plantilla de transcripción de fuentes para redacción de caso.</p> <p>Texto Azul. Cuestionario.</p> <p>Texto Naranja. Sitios Web.</p> <ol style="list-style-type: none"> Resumen de sitios web. Archivo: Casos participantes en la investigación. Tabla. PREGUNTA 1 Caso y tipo de organización como dato de control. PREGUNTA 2 control para validar la característica de la unidad de análisis. Archivo: Casos participantes en la investigación. Tabla. Cargo de director o cofundador. PREGUNTA 3 control para validar la característica de la unidad de análisis. Archivo: Casos participantes en la investigación. Tabla. Años participando en la organización (más de 3). PREGUNTA 4 control para validar la característica de la unidad de análisis. Archivo: Casos participantes en la investigación. Tabla. Años de fundación, organización con más de 3 años operando. PREGUNTA 5 Narrativa por caso, empleos directos. PREGUNTA 6 Narrativa por caso, calidad del empleo. Se continua descripción en la narrativa. <p>Resumen de datos relevantes en los sitios web. Puntos iniciales de presentación de la organización / caso.</p> <ul style="list-style-type: none"> Agencia transdisciplinaria de ideas con causa que transforma realidades sociales por medio de la creatividad, la innovación y el conocimiento local. Cuentan con una brújula ética documentada que guía su desarrollo como organización y el de sus proyectos: relaciones de igual a igual, generación y comunicación de evidencia, trascendencia en el tiempo, agenciamiento de transformación, generación de conocimiento colectivo. La misión de impacto social de esta organización consiste en: Generar transformación social a partir de la creatividad, innovación y el poder de las personas. Y su tipo de alineación misión-ingresos la consideran de tercer nivel: empresa social embebida. Esto quiere decir que el modelo de operación, los productos o servicios que comercializa la organización, están completamente relacionados con el logro de la misión y las fuentes de ingresos. La organización que representa el caso C7 atiende a una gran gamma de perfiles de platares, profesores, profesores y de la sociedad civil (a niveles básico y avanzado), tres niveles de gobierno en México. Propuesta de valor de social: Buscamos hacer que todos nuestros clientes creen valor con impacto en todas sus acciones. Por eso, ayudamos a empresas, 	<p>IBARRA BAIÓN, CLAUDIA ENTREVISTA: ¿Por qué razón decidieron tener los dos figuras legales, con y sin fines de lucro? ¿La AC es Donataria Autorizada?</p> <p>IBARRA BAIÓN, CLAUDIA ENTREVISTA: ¿Es esta una de las bondades del modelo híbrido? ¿Hay clientes que están por ser atendidos por el AC y otro por la SAPI?</p>
<p>organizaciones y gobiernos a maximizar su impacto social a través de procesos creativos y de innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cómo funciona: Su enfoque de operación está relacionado con: los niveles de impacto que: 2. Realizan servicios directos con los que pueden atender a una gran parte de los clientes o beneficiarios que necesitan o podrían necesitar de nosotros. 3. Nuestro trabajo en su conjunto, está cambiando las condiciones y problemáticas estructurales (de fondo), que dieron origen a nuestra misión de impacto social. En el sitio web solo están mencionados los clientes no datos de impacto de los clientes ni de la organización. 	<p>IBARRA BAIÓN, CLAUDIA ENTREVISTA: ¿Podría contarme más sobre lo que significa para ustedes maximizar el impacto social de sus clientes? ¿Les ha pasado que en lugar de maximizar el impacto social los clientes quieren maximizar o inventar impacto social? ¿Qué hacen si este último escenario se presenta?</p> <p>IBARRA BAIÓN, CLAUDIA ENTREVISTA: Me podría dar un ejemplo de alguna problemática de fondo que consideres que atienden.</p> <p>IBARRA BAIÓN, CLAUDIA</p>

Realizadas las entrevistas por caso, se transcribieron las grabaciones, literalmente y de forma manual. Los hallazgos complementaron la primera iteración de la aplicación 6 de Yin (2018), lo que se convirtió en la segunda iteración de la información por caso. Los informes por caso representan el enlace entre las fases cualitativa y cuantitativa de la investigación, y fueron desarrollados ordenando la información para facilitar la aplicación del instrumento de evaluación de la legitimidad pragmática percibida (LPP) que se describe en los apartados 3.6.3 y 3.6.4.

Los elementos de retroalimentación de la fase cualitativa para el instrumento LPP aplicado en la fase cuantitativa, se identificaron en los rubros de: gobernanza, alineación de intereses entre socios fundadores y evaluación de impacto.

Con base en los trabajos de Yin (2018), se mencionaron teóricamente en la Tabla 13, las pruebas de validez de la construcción, validez interna, validez externa y confiabilidad, aplicables a los estudios de caso, enseguida se aplican al estudio de los cuatro casos en la fase cualitativa de la investigación (ver Tabla 14).

Tabla 14 *Validez, Confiabilidad y Registro Cadena Evidencia Cualitativa.*

Caso	Validez de Constructo		Validez Interna	Validez Externa	Confiabilidad			
	Fuentes de evidencia*	Revisión del caso por los entrevistados	Identificación de patrones acorde a teoría fundamentada**	Coincidencia de patrones acorde a teoría fundamentada**	Lógica de replicación***	Uso de protocolo	Diseño de base de datos**	Mantener cadena de evidencia
C1	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
C2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
C3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
C4	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

* Sitio web oficial, sitio web e informes de terceros, certificaciones, cuestionario y entrevista.

** Preguntas: No. 7 y 8 Austin et. al. (2006); No. 18 Alter (2007, 2003) y Portales (2019); No. 19, 20 y 21 Alter (2007, 2003), ASHOKA y Blackpool Venture & Law (2020), LRASCAP (2014); No. 22 Epstein y Yuthas (2014), Orozco y Portales (2018); No. 23 ASHOKA (2016, 2017), Drayton (2009).

*** Replicable para estudiar otros casos. Generalización analítica transferible a otros casos.

La Tabla 14 representó un control de seguimiento para cuidar la cadena de evidencia y la rigurosidad del estudio de casos múltiple.

3.6.3 Fase Cuantitativa: Experimento.

Esta fase de la investigación identifica cómo las formas alineación ingresos-misión en los casos de estudio, específicamente la práctica de reinversión, inciden o no en la legitimidad pragmática percibida (LPP) por los grupos de interés y/o en la obtención de apoyos (A). Lo anterior relacionado con las hipótesis: Hi-2, Ho-2, Hi-3 y Ho-3.

En el marco de un Diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS), se toman los hallazgos de la fase cualitativa para complementar la fase cuantitativa; los participantes de la fase cualitativa, no pueden ser los mismos que en la fase cuantitativa, el análisis de cada fase debe hacerse por separado, luego entonces examinar ambos resultados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Morse, 2010). Ante la carencia de bases de datos en el contexto, relativas al propósito de la investigación, se propuso un escenario experimental en el cual se examinaron las hipótesis propuestas.

En función a lo anterior, se instrumentó un diseño preprueba/posprueba con grupos de enfoque, este es un diseño preexperimental en el cual a un grupo se le aplica una prueba previa a un estímulo, después se presenta el estímulo y finalmente se aplica la prueba posterior al estímulo; lo que permite examinar relaciones posibles, esté o no presente la causalidad (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Un experimento es “una situación de control en la cual se manipulan de manera intencional una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos)” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 162). El diseño propuesto se considera como preexperimental por el nivel de control básico sobre las condiciones, lo que es coherente con el propósito de la investigación, que es descriptivo y explicativo, más no predictivo (Campbell y Stanley, 1966; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Morse, 2010).

Para controlar potenciales fuentes de invalidación interna (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.159), el experimento se desarrolló en una sola intervención, monitoreando el tiempo de respuesta del instrumento y para minimizar el riesgo de elegir a un grupo atípico de participantes se crearon y aplicaron perfiles para los participantes (ver Tabla 14), fundamentados en las prácticas empíricas del fenómeno en su contexto.

Para evitar la difusión de tratamientos se contempló el diseño de la dinámica impidiendo la interacción entre los participantes (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Morse, 2010).

La situación experimental diseñada para el grupo de enfoque fue la siguiente: se simula un comité de evaluación público-privado, puesto en situación, que asignará un estímulo de \$100,000 pesos a una empresa social ubicada en Guadalajara y área metropolitana (AMG). Este tipo de comités son práctica real, observada de manera externa y como participante, en el gobierno del estado de Jalisco.

Se definió que el comité esté conformado por cuatro representantes de grupos de interés inmediatos, vinculados a la sostenibilidad financiera y al contexto relacional de las empresas sociales en el ecosistema metropolitano de estudio: gobierno, academia, sociedad civil y sector privado (Tabla 15). La elección de los anteriores roles, se fundamentan en que los grupos de interés vinculados a la legitimidad pragmática, son los implicados en intercambios directos, indirectos, interdependencias políticas, económicas o sociales más amplias (Deephouse y Suchman, 2008; Suchman, 1995).

Tabla 15 *Perfiles de los Roles Participantes en Experimento Fase Cuantitativa.*

Rol	Descripción del perfil
Gobierno (GOB)	Conocimiento de las empresas sociales como modelo emergente. Cargo que implique la toma de decisiones. Edad y género indistintos. Con 3 años o más de experiencia en el ámbito gubernamental.
Academia (ACA)	Conocimiento de las empresas sociales como modelo emergente. Cargo que implique docencia, vinculación o investigación relacionadas con el emprendimiento social, la innovación social o las empresas sociales. Edad y género indistintos. Con 3 años o más de experiencia en el ámbito académico.
Organizaciones de la Sociedad Civil (CIVIL)	Conocimiento de las empresas sociales como modelo emergente. Cargo que implique representación de un organismo integrador o cúpula, donde la interacción sea con diferentes organizaciones de la sociedad civil. Edad y género indistintos. Con 3 años o más de experiencia en el ámbito de participación ciudadana y organizaciones de la sociedad civil.
Sector Empresarial (PRIV)	Conocimiento de las empresas sociales como modelo emergente. Cargo que implique representación de un organismo integrador o cúpula, donde la interacción sea con diferentes sectores empresariales y/o representante de fondos de inversión para emprendedores. Edad y género indistintos. Con 3 años o más de experiencia en el ámbito privado.

Los perfiles del grupo de enfoque aportan elementos para evitar la invalidación interna (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 159), el diseño también permite una

ejecución parcialmente aleatoria, es decir, las invitaciones para responder el instrumento fueron enviadas en grupos a seis potenciales participantes con el perfil por rol (gobierno, academia, sociedad civil y sector empresarial) y al ser un instrumento anónimo no se tiene forma de conocer quiénes respondieron y quiénes no. Respondieron tres participantes de cada rol, lo que significó la conformación de tres comités puestos en situación.

Los participantes aportaron la información a través de un instrumento virtual (adaptado ante la contingencia COVID 19 para respetar sana distancia y no realizar reuniones presenciales), y vía ese instrumento, recorrieron las fases del experimento planteado que, inicialmente, sería un evento presencial, pero ante la contingencia sanitaria no fue posible ejecutarlo así. Enseguida se describen las fases del experimento, y en la sección 3.6.4 se presentan los detalles de la adaptación del instrumento.

Fase preprueba: los integrantes del comité recibieron cuatro narrativas anónimas de los casos de las empresas sociales analizadas en la fase cualitativa. En esas narrativas no se incluyen ni la figura legal de la organización, ni la existencia de su práctica de reinversión ingresos-misión (RIM). Con la información de la narrativa disponible para vista y notas, responden el instrumento adaptado de legitimidad pragmática percibida (LPP) en la preprueba. Se generan los datos. La figura legal de cada caso no se conoce.

Fase estímulo: a los integrantes del comité se les presenta la redacción clave que muestra la práctica de reinversión ingresos-misión que cada caso realiza. Con la información de la narrativa general disponible y este nuevo dato por cada caso,

responden por segunda vez el instrumento adaptado de legitimidad pragmática percibida (LPP) en el estímulo. Se generan los datos. La figura legal de cada caso no se conoce.

Fase posprueba: con la notas e información disponible que de cada caso los participantes del comité han tomado, se les pregunta a cuál de los 4 casos le asignarían un incentivo de \$100,000 pesos y sus razones. Esta fase implica a la variable dependiente final en el modelo conceptual propuesto: (Apoyo, A). Se generan los datos. La figura legal de cada caso no se conoce.

Fase explicación rival: para concluir la dinámica experimental, se presenta a los integrantes del comité la figura legal de cada caso y se pone a consideración de cada integrante modificar o no la asignación del incentivo de \$100,000 (cien mil pesos). Se generan datos. La figura legal considerada variable independiente se pone a prueba en esta etapa, analizado una potencial explicación rival.

Las dos primeras fases del experimento: preprueba y estímulo, están enfocadas en analizar la hipótesis Hi-2. La fase posprueba está enfocada en examinar la hipótesis Hi-3. En las Figuras 10 y 11 se presentan los modelos para el análisis de las hipótesis.

Figura 10. Modelo para el Análisis de la Hipótesis Hi-2.

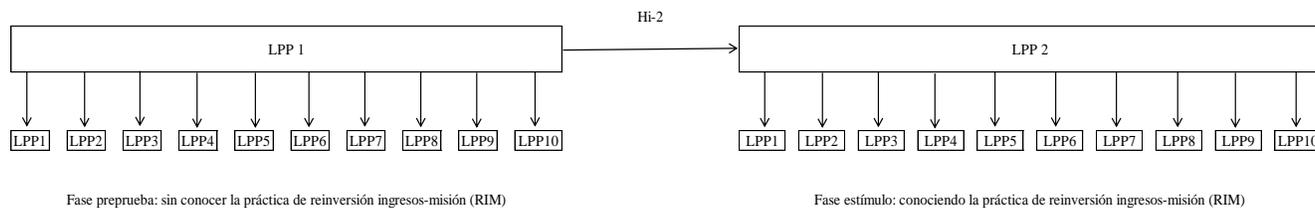
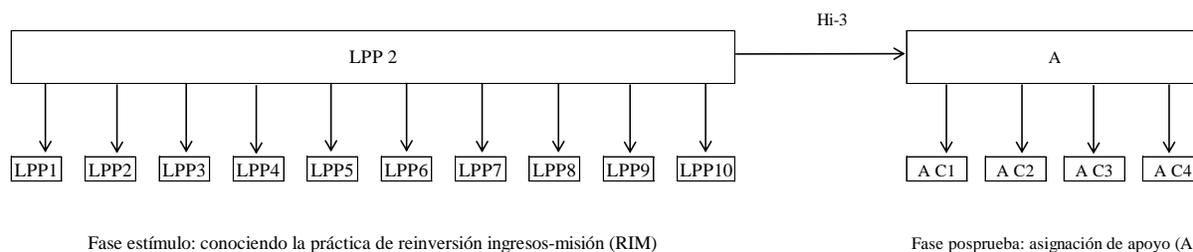


Figura 11. Modelo para el Análisis de la Hipótesis Hi-3.



El planteamiento de estos modelos en las variables latentes LLP y A es de tipo reflexivo debido a que los indicadores son manifestaciones de ambas variables y el cambio en la variable puede no representar un cambio en todos sus indicadores (Taborga, 2013), siendo esto último de relevancia para la investigación: identificar cuáles indicadores tienen mayor cambio e/o incidencia.

El registro de los datos generados se planificó en un formato de diseño experimental considerando 10 factores (LPP1) y dos tratamientos o grados (sin y con mención de la práctica RIM) para cuatro casos, en el análisis de Hi-2. Y, 10 factores (LPP2), dos tratamientos o grados (asignación de apoyo sin y con mención de la figura legal) para los mismos cuatro casos, en el análisis de Hi-3. Contemplando que, por cada conformación del comité puesto en situación, se generaron cuatro repeticiones del experimento ($n=4$), es decir, el mismo protocolo experimental para cada uno de los cuatro casos

Gutiérrez y De la Vara (2012), indican que en los diseños experimentales el tamaño de muestra está relacionado con el número de réplicas que se realizan, y que las réplicas pueden variar de 5 a 10 e incluso llegar hasta 30, dependiendo de: la

diferencia que se espere detectar, las variaciones no controladas o el número de tratamientos (p.75). Para el experimento propuesto en esta fase de la investigación se lograron 12 réplicas, que corresponden a tres comités de cuatro personas puestos en situación para analizar 4 casos.

Considerando el diseño experimental propuesto, esa combinación de 12 réplicas en 3 comités, generó una base de 960 datos (4 casos, evaluados 2 veces preprueba/posprueba, vía un instrumento de 10 ítems, por 12 personas), donde cada dato es el resultado de una prueba. Los participantes en las réplicas siguieron las instrucciones y respondieron todos los ítems y momentos solicitados, por lo cual no existieron datos experimentales perdidos. La invitación inicial se generó para el equivalente a 6 comités (24 personas) logrando respuestas para 3 comités (12 personas) con la distribución de roles y situación propuesta que se describió en el diseño.

En el software G*Power 3.1, la estimación muestral a priori, para una regresión lineal múltiple con los siguientes datos predeterminados: un tamaño de efecto promedio (0.15), un $\alpha=0.5$ y una potencia estadística ($1-\beta$) de 0.95 e ingresando los tres predictores que corresponden a esta propuesta, se calcula un tamaño total de muestra de 119 y se logró una de 960.

El diseño de experimentos “consiste en planear y realizar un conjunto de pruebas con el objetivo de generar datos que, al ser analizados estadísticamente, proporcionen evidencias objetivas que permitan responder las interrogantes planteadas en determinada situación” (Gutiérrez y De la Vara, 2012, p. 2). Considerando que “la técnica estadística central en el análisis de los experimentos es el análisis de varianza

ANOVA”, por sus siglas en inglés (Gutiérrez y De la Vara, 2012, p. 8) y dado el número de factores implicados como indicadores en la variable LPP, se optó por desarrollar un análisis de regresión multivariada.

El instrumento para medir LPP en el diseño experimental, su adaptación y validación se describen en el siguiente apartado.

3.6.4 Instrumentos Fase Cuantitativa.

Acorde a los hallazgos de la revisión de la literatura, se seleccionó el instrumento de evaluación de legitimidad pragmática percibida (LPP) creado y probado por Kostas (2017); el instrumento original se retroalimentó y modificó con: 1) los hallazgos de la fase cualitativa en la investigación y 2) las observaciones que surgieron a los ítems originales en una consulta con expertos.

En la fase cualitativa de investigación se identificaron elementos que los entrevistados por caso, relacionan con la percepción de legitimidad de una empresa social, éstos son los siguientes: gobernanza, alineación de intereses entre los fundadores y evaluación de impacto.

En el mismo orden de ideas, en la consulta a expertos que se describirá a continuación, se destacaron elementos como: productos, servicios, prácticas y beneficios a grupos de interés inmediatos como accionistas, socios, empleados y clientes.

El instrumento original de Kostas (2017) y sus conceptos clave, se presentaron a un ejercicio de validación y adaptación para el contexto de investigación. Esto se realizó

a través de una consulta promovida en un grupo de 20 expertos de 9 instituciones que participan activamente en el ecosistema metropolitano de Guadalajara.

La consulta al grupo de expertos elegidos aleatoriamente, se llevó a cabo del 4 al 18 de enero 2021. El grupo de expertos fue conformado por 20 profesionales que participan en las siguientes nueve instituciones: ESMEX Emprendimiento Social México, ASHOKA México y Centroamérica, ITESM Campus Guadalajara, ITESM Campus Santa Fe, UNAM, ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara, IBERO Ciudad de México, DISRUPTIVO TV y SISTEMA B.

Las nueve instituciones representadas participan activamente en el contexto de estudio, lo hacen de manera directa (seis instituciones) e indirecta –en alianzas- (tres instituciones). Se obtuvieron 16 respuestas de los 20 expertos consultados.

En la Figura 12 se muestra el formato del ejercicio virtual de consulta, con los ítems originales y una escala Likert de cinco niveles, se incluye el gráfico de resultados considerando porcentajes por respuesta.

Figura 12. *Cuestionario de validación con expertos.*



La importancia que el grupo de expertos asigna a clientes, empleados (personal) y grupos de interés inmediatos, hacen sentido con los hallazgos de la fase cualitativa, se suma como un ítem importante el que se refiere a la innovación. Además de la lista de ítems, los expertos que respondieron una pregunta abierta final en la consulta, e indicaron que son importantes de considerar: la evaluación de impacto, el desarrollo y gestión del bienestar de los colaboradores y de sus familias, la gobernanza de la empresa social y su identidad. Mencionan que el ítem 2 engloba los ítems 5, 8 y 9, por lo que uno de los expertos sugiere revisar la repetición de ítems.

Esto último está relacionado con el hecho de que en su tesis, Kostas (2017) construye su instrumento desglosando por grupos de interés primarios y secundarios (Freeman, 1984).

El análisis de frecuencias (ver Figura 13) para instrumentos que aplican la escala Likert se calcula multiplicando el número de menciones por el valor de cada nivel en la escala, en esta consulta el análisis es el siguiente.

Figura 13. Análisis de Frecuencias Resultados Consulta Expertos.

ÍTEM (Kostas, 2017)	5 MUY IMPORTANTE			4 IMPORTANTE			3 MODERADAMENTE IMPORTANTE			2 DE POCA IMPORTANCIA			1 SIN IMPORTANCIA		
	Frecuencia	Valor Escala Likert	Frecuencia* Valor	Frecuencia	Valor Escala Likert	Frecuencia* Valor	Frecuencia	Valor Escala Likert	Frecuencia* Valor	Frecuencia	Valor Escala Likert	Frecuencia* Valor	Frecuencia	Valor Escala Likert	Frecuencia* Valor
1	2	5	10	13	4	52	1	3	3	0	2	0	0	1	0
2	11	5	55	4	4	16	1	3	3	0	2	0	0	1	0
3	11	5	55	3	4	12	2	3	6	0	2	0	0	1	0
4	7	5	35	8	4	32	1	3	3	0	2	0	0	1	0
5	11	5	55	4	4	16	1	3	3	0	2	0	0	1	0
6	10	5	50	4	4	16	2	3	6	0	2	0	0	1	0
7	6	5	30	7	4	28	3	3	9	0	2	0	0	1	0
8	5	5	25	6	4	24	3	3	9	1	2	2	1	1	1
9	5	5	25	8	4	32	3	3	9	0	2	0	0	1	0
10	10	5	50	6	4	24	0	3	0	0	2	0	0	1	0

En este análisis, coincidiendo con los porcentajes que calcula automáticamente para cada ítem la herramienta usada en el cuestionario (Microsoft Forms), los expertos consideran como los más importantes los ítems: 2, 3, 5, 6 y 10. Y cómo importante el ítem 1. Concatenando lo anterior con los hallazgos en la fase cualitativa y con los comentarios obtenidos en la pregunta abierta se identifica que el énfasis del grupo de expertos en cuanto a la importancia de los ítems está en:

1. Mejor administración, operación y toma de decisiones, respecto a organizaciones similares.
2. Creación de valor para grupos de interés (clientes, beneficiarios, empleados, proveedores y otras conexiones en su entorno).
3. Mejor comprensión y empatía hacia clientes y/o beneficiarios, respecto a organizaciones similares.

4. Evaluación de impacto.
5. Políticas y procedimientos internos beneficiosos para los empleados.
6. Mejor estrategia de innovación para el desarrollo de nuevos productos o servicios

Con la información obtenida de la fase cualitativa y de la consulta a expertos, se realizó la propuesta de ajuste del instrumento al contexto de investigación, para lo cual se sintetizaron los conceptos clave de cada ítem propuesto originalmente por Kostas (2017), concatenando y justificando, los principales elementos de ajuste. Como resultado de estos procesos se obtiene la propuesta del instrumento adaptado (ver Tabla 16).

Tabla 16 *Adaptación del Instrumento Fase Cuantitativa.*

Ítem original traducción legitimidad pragmática (Kostas, 2017).	Concepto clave sintetizado	Hallazgos de la fase cualitativa y consulta a expertos	Adaptación del Ítem al contexto de investigación
LPP1 En comparación con organizaciones similares, esta organización está mejor administrada y operada.	Las mejores administración y operación, respecto a organizaciones similares.	Considerar como un aspecto clave en el ecosistema de estudio la gestión de la empresa social.	LPP1 Mejor administración y operación respecto a organizaciones similares.
LPP2 En general, esta organización crea valor para sus grupos de interés.	Crear valor para grupos de interés.	En los diferentes ítems están desglosados los principales grupos de interés, evitar repetición. Desde la perspectiva de: Gobernanza (gobierno y comunidad) la participación de los grupos de interés en la toma de decisiones es considerado como “Muy importante” y de interés para la maduración de las empresas sociales en el ecosistema. Debido a este hallazgo en la consulta a expertos. Se adapta el ítem hacia gobernanza.	LPP 2 Un esquema de gobernanza que contempla a los grupos de interés.
LPP3 En comparación con organizaciones similares, esta organización comprende mejor las necesidades y preocupaciones de sus clientes o beneficiarios.	La mejor comprensión y empatía hacia clientes y/o beneficiarios, respecto a organizaciones similares.	Identificado en consulta a expertos como: “Muy importante”. E identificado en la teoría como un básico para la incidencia de una empresa social en cambios sistémicos.	LPP 3 Mejor comprensión y empatía hacia clientes y/o beneficiarios, respecto a organizaciones similares.
LPP4 Las políticas de esta organización atienden a los intereses de sus accionistas o asamblea.	Atender los intereses de socios, accionistas o asamblea.	Acorde al análisis de los hechos en los casos estudiados durante la fase cualitativa, se trata de alinear estratégicamente antes que solo atender. Debido a este hallazgo y al soporte de los marcos teórico y referencial, se adapta el ítem hacia alineación.	LPP 4 Alineación de los intereses de socios, accionistas y/o asamblea con la misión social de la organización.

LPP5 Las prácticas de esta organización crean valor para sus clientes o beneficiarios.	Crear valor para clientes o beneficiarios.	El ítem 5 desglosa/enfoca un grupo de interés, ver que no se repita con el ítem 2 original de Kostas (2017). Crear valor específico para los clientes o beneficiarios se identifica como: “Muy importante” en la consulta de expertos, se incluyen las perspectivas de productos y servicios, no solo de prácticas.	LPP 5 Los productos, servicios y prácticas de esta organización crean valor para clientes y/o beneficiarios.
LPP6 Las políticas y procedimientos de esta organización son beneficiosas para sus empleados.	Políticas y procedimientos internos beneficiosos para los empleados.	Identificado en la consulta de expertos como: “Muy importante”. Fue también un hecho enfatizado en el análisis de los casos estudiados en la fase cualitativa.	LPP 6 Las políticas de esta organización son beneficiosas para sus empleados.
LPP7 Las actividades de esta organización benefician a sus grupos de interés inmediatos.	Beneficio para los grupos de interés inmediatos.	El beneficio inmediato para fundadores, empleados y clientes, está presente en el análisis de los hechos para los casos estudiados. En función a ello, se describen como grupos de interés inmediatos accionistas, socios, empleados y clientes, lo que algunos autores (Freeman, 1984) documentan dentro de la categoría de grupos de interés primarios.	LPP 7 Actividades de la organización que benefician a sus grupos de interés inmediatos (accionistas, socios, empleados y clientes).
LPP8 Los procedimientos de esta organización crean valor para sus proveedores.	Crear valor para proveedores.	El ítem desglosa/enfoca un grupo de interés, ver que no se repita con el ítem original número 2 de Kostas (2017). Identificado como: “Muy importante” en la consulta de expertos, ya que las empresas sociales existen en el marco de cadenas de valor y suministros.	LPP 8 Creación de valor para los proveedores.

LPP9 Otras personas u instituciones que tratan con esta organización encuentran valor en sus interacciones con la organización	Crear valor en redes de contacto y otras interacciones distintas a las realizadas con los grupos de interés.	En los marcos teórico y referencial, así como en los hechos de los casos analizados, la evaluación de impacto aparece como elemento básico y clave de la interacción entre la organización y su entorno. En la consulta a expertos se detalla que, dada la etapa temprana del ecosistema en estudio, la interacción más valiosa entre una empresa social y el contexto en que existe, es el impacto que genera y el cómo puede dar cuenta de éste con transparencia y veracidad (evaluación de impacto). En este sentido el ítem se adapta hacia evaluación de impacto.	LPP 9 Evaluación del impacto que genera la organización en sus interacciones con personas e instituciones.
LPP10 En comparación con organizaciones similares, esta organización es más innovadora en el desarrollo de nuevos productos/servicios.	La mejor estrategia de innovación para el desarrollo de nuevos productos o servicios, respecto a organizaciones similares.	Identificado como: "Muy importante" en la consulta a expertos. Presente en el análisis de los hechos para los casos estudiados.	LPP 10 Estrategia de innovación para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Nota. Adaptación con información de (Kostas, 2017).

La última columna de la Tabla 16 sintetiza los ítems adaptados del instrumento para medir la variable LPP, los cuáles se evaluarán a través de una escala Likert de cinco niveles considerando: (1 - totalmente en desacuerdo, 2 - en desacuerdo, 3 - ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 - de acuerdo y 5 - totalmente de acuerdo). (Ver Tabla 17).

Tabla 17 *Instrumento para Evaluar la Variable LPP.*

Ítem	Escala Likert				
	1	2	3	4	5
LPP1 Mejor administración y operación respecto a organizaciones similares.					
LPP 2 Un esquema de gobernanza que contempla a los grupos de interés.					
LPP 3 Mejor comprensión y empatía hacia clientes y/o beneficiarios, respecto a organizaciones similares.					
LPP 4 Alineación de los intereses de socios, accionistas y/o asamblea con la misión social de la organización.					
LPP 5 Los productos, servicios y prácticas de esta organización crean valor para clientes y/o beneficiarios.					
LPP 6 Las políticas de esta organización son beneficiosas para sus empleados.					
LPP 7 Actividades de la organización que benefician a sus grupos de interés inmediatos (accionistas, socios, empleados y clientes).					
LPP 8 Creación de valor para los proveedores.					
LPP 9 Evaluación del impacto que genera la organización en sus interacciones con personas e instituciones.					
LPP 10 Estrategia de innovación para el desarrollo de nuevos productos o servicios.					

Nota. Adaptación con información de Kostas (2017).

Para conocer el nivel de confiabilidad de esta escala de medida, se aplicó el instrumento a un grupo de cuatro personas siguiendo la lógica del comité puesto en situación y del experimento diseñado, lo que dio lugar a que el instrumento se utilizara 32 veces (cuatro personas que respondieron dos veces el instrumento para cada uno de los cuatro casos). Lo anterior resultó en 32 aplicaciones del instrumento. Con estos datos se calculó el coeficiente alfa de Cronbach que es una medida de congruencia interna que permite medir la fiabilidad de un instrumento de recolección de datos, el coeficiente oscila entre cero y uno, entre más cercano a uno más consistentes y confiables los ítems del instrumento, un valor de 0.80 en adelante se considera adecuado, en cambio valores cercanos a 0.95 podrían implicar redundancia en los ítems (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, pp. 239-240). El cálculo del coeficiente se realizó en el software MINITAB 20 (ver Figura 14).

Figura 14. *Coeficiente de Cronbach y Tabulación de Elementos Omitidos.*

		Omitted Item Statistics					
		Omitted Variable	Adj. Total Mean	Adj. Total StDev	Item-Adj. Total Corr	Squared Multiple Corr	Cronbach's Alpha
Cronbach's Alpha	<u>Alpha</u>						
	0.8245						
		C1	34.688	5.409	0.1876	0.3392	0.8433
		C2	34.438	5.155	0.5651	0.5377	0.8033
		C3	34.563	5.118	0.6358	0.5356	0.7969
		C4	34.250	5.285	0.3377	0.6456	0.8268
		C5	34.281	4.979	0.7335	0.7335	0.7848
		C6	34.438	5.322	0.4081	0.6016	0.8180
		C7	34.438	5.174	0.6123	0.6722	0.8002
		C8	34.594	5.136	0.5138	0.7278	0.8082
Acorde al resultado obten		C9	34.531	5.067	0.5562	0.6246	0.8036
		C10	34.875	4.982	0.6368	0.6571	0.7941

ajuste en los ítems propuestos, y el instrumento se aplicara a grupos distintos de personas para la ejecución final del experimento propuesto. Para tal fin, se concatenan los informes finales de caso de la fase cualitativa, en una versión de narrativa anónima, con el instrumento LPP. El diseño del instrumento integrado puede consultarse en este enlace: <https://forms.office.com/r/47MUp53S1H>

En este capítulo se han descrito el planteamiento del problema, la fundamentación y el diseño para abordarlo, a través de una investigación mixta, secuencial, que incluye una primera fase cualitativa y una segunda fase cuantitativa. Se abordaron también las consideraciones de muestreo y los diseños de los instrumentos de cada fase, con sus adaptaciones y validaciones. En este capítulo se enfatiza el hecho de que todo el diseño de la investigación se fue adaptando a la contingencia por COVID 19.

Capítulo 4. Resultados y Análisis.

4.1 Resultados y Análisis Cualitativos.

Describir cómo suceden las formas de alineación ingresos-misión en las empresas sociales del contexto de estudio, examinando la práctica de reinversión de utilidades en la misión social como forma de alineación y fuente de legitimación ante grupos de interés u obtención de apoyos, representa el objetivo general de esta investigación. En la fase cualitativa, se responde la pregunta: ¿Cómo alinean ingresos y misión las empresas sociales fundadas en Guadalajara y área metropolitana?

Con la finalidad de identificar si la práctica de reinversión ingresos – misión, sucede en las empresas sociales estudiadas, y en el contexto de la contingencia COVID 19, se aplicaron virtualmente: un cuestionario inicial virtual, seguido de la identificación de tópicos a profundizar y una entrevista semiestructurada virtual. Proceso que se ha descrito con mayor detalle en el capítulo previo.

Con base en las colecciones de documentos por cada caso, se generaron los informes de caso finales. Los informes de caso están disponibles en el siguiente enlace: https://iteso01-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/cibaidon_iteso_mx/EvoA01Xf0B5Jj4X72eNwMQUBaTzX9WcN5rExzVsP20fLIA?e=q2mGtZ. Una redacción narrativa anónima de cada caso, basada en los informes de caso, se incorporó al instrumento de la fase cuantitativa de la investigación.

La Tabla 18 muestra en resumen las características de cada caso y las fechas de levantamiento de la información.

Tabla 18 Casos y Levantamiento de Información.

Código	Tipo de organización	Figura legal	Cumple perfil unidad de análisis	Cuestionario inicial	Entrevista virtual	RIM
C1	OSFL con actividades comerciales	AC	Si	6/jul/2020	5/ago/2020	Sí, positiva 100% legalmente establecido .
C2	OCFL	SAPI de CV	Si	29/jun/2020	18/ago/2020	Sí, positiva 20% por acuerdo entre fundadores.
C3	OH, con y sin fines de lucro	SAPI de CV y AC	Si	1/jul/2020	5/ago/2020	Sí, positiva 100% legalmente establecido para la AC. No, negativa 0% para la SAPI de CV.
C4	Sociedad cooperativa	SC de AP de RL de CV	Si	4/jul/2020	4/ago/2020	Sí, positiva 33% y el resto a préstamos y ahorro.

El primer tipo de análisis que se realizó por caso fue de tipo inductivo en el software Atlas TI 9. Previo análisis, se llevaron a cabo actividades como: la transcripción manual de la información del cuestionario inicial a la plantilla de integración (ver Figura 9), la identificación de tópicos a profundizar, entrevistas, la transcripción manual de las entrevistas y la redacción de informes de caso, que incluyó la validación con los entrevistados respecto al contenido de los informes y narrativas anónimas para integrar al diseño experimental. La actividad de escritura manual y no automática, permitió comprender y reflexionar mejor la información de cada caso.

La transcripción de cada entrevista de caso fue analizada desde el enfoque inductivo con la herramienta Nube de Palabras en Atlas TI 9, aplicando filtro para artículos, preposiciones y palabras genéricas de conexión, usando para tal fin las funciones de lista, visualización Spiral y Typewriter, identificando así las palabras más mencionadas y relacionándolas con los tópicos de la entrevista. Con este análisis se complementó la narrativa de los informes de caso, considerando lo más mencionado en cada entrevista.

A continuación, se presentan las Nubes de Palabras correspondientes a cada caso. En la parte de arriba de las figuras se muestra la función Spiral y en la parte de abajo la función Typewriter.

Figura 15. Nube de Palabras Caso C1.



Nota. Con información de la entrevista virtual semiestructurada caso C1.

En el caso C1 (organización sin fines de lucro con actividades comerciales), es evidente el enfoque que se tiene sobre la licencia social que los grupos de interés otorgan a una organización para ejecutar su misión. Así también fue innegable el interés en las personas que conforman la organización, respecto a brindar mejores condiciones de empleo, permanencia y desarrollo profesional. En este caso, la cofundadora y codirectora entrevistada considera fuentes de legitimidad no solo a los grupos de interés que otorgan la licencia social, sino los financiadores nacionales o internacionales que han confiado en la organización.

Figura 16. Nube de Palabras Caso C2.



Nota. Con información de la entrevista virtual semiestructurada caso C2.

En el caso C2, (organización con fines de lucro) el enfoque es totalmente empresarial y social, donde a través de una plataforma tecnológica se tienen como clientes las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y se colabora no solo con el logro de sus objetivos financieros, sino también en el desarrollo de sus competencias digitales. En el aspecto de operación, también está mencionado enfáticamente el tema legal en torno a las empresas sociales, para el cofundador entrevistado sigue siendo un tema de fondo muy importante. Al tratarse de una empresa de base tecnológica aplicaron la práctica de dar participación accionaria a algunos de sus empleados clave, lo que incrementa su interés en la misión de la empresa y su desempeño.

Figura 17. Nube de Palabras Caso C3.



Nota. Con información de la entrevista virtual semiestructurada caso C3.

En el caso C3 (organización híbrida con y sin fines de lucro), el enfoque es también predominantemente empresarial y social. Con una capacidad evidente en la gestión por proyectos la organización se enfoca en maximizar el impacto social de sus clientes. En cuanto a maximizar el impacto de la propia organización híbrida, esto se hace fundamentalmente a través de los proyectos de la AC, mientras que en la SAPI de CV se absorben los gastos del equipo de trabajo (sueldos). El enfoque integral, equipo transdisciplinario y su experiencia consolidada es factor prioritario y transversal a las dos organizaciones, cuando hay utilidades la primera decisión es aumentar sueldos y/o contratar más personal, la coordinadora general entrevistada alude a este hecho como su práctica de reinversión en la misión social, lo que no necesariamente coincide con el fundamento básico de la reinversión. Como organización híbrida identifican en Guadalajara un ecosistema propicio para el desarrollo de este tipo de empresas sociales dadas las experiencias en los últimos años. Se considera el tema legal en torno a la empresa social un detonante que, de consolidarse, puede mejorar las condiciones de desarrollo de estas empresas en el ecosistema, no obstante, con transparencia y un buen manejo de recursos se puede operar de manera híbrida gestionando las dos figuras legales.

Figura 18. *Nube de Palabras Caso C4.*



Nota. Con información de la entrevista virtual semiestructurada caso C4.

En el caso C4 (sociedad cooperativa de ahorro y préstamo) se hace evidente el enfoque en los socios, que cofundan la caja como una cooperativa para ahorro y servicios básicos. Gestionada a través de consejos, los fondos excedentes (utilidades) de la cooperativa se reinvierten acorde a la ley como fondos de previsión. En contraparte, la regulación federal para las cajas de ahorro y préstamo complica su administración ya que las equipara con la banca empresarial y no con la banca social, lo incide en que este caso opere bajo un amparo legal, lo cual es de conocimiento de los socios quienes apoyan que la caja siga adelante. Destaca en este caso, que no por la situación legal, lo socios han dejado de confiar, al contrario, apoyan la caja de la que son parte. Cuando hay excedentes adicionales a lo reinvertido en el fondo de previsión, los socios históricamente han decidido que se invierta en préstamos y no en reparto por socio, para que la caja siga cumpliendo con su misión de ahorro y apoyo social.

Para complementar el análisis inductivo, se ejecutó un análisis deductivo usando las colecciones completas de documentos por caso, que contienen: 1) transcripción del cuestionario inicial (aplicación 6, Yin 2018, p. 150-162) con tópicos identificados para entrevista, 2) transcripción de la entrevista y, 3) informe de caso). Se utilizó el software Atlas TI 9, utilizando codificación libre para los siguientes elementos centrales y descriptivos contextuales en la investigación: reinversión ingresos – misión (RIMpos, RIMneg), etapa de impacto (EI), nivel de cambio sistémico (CS), impulsores (I) e barreras (B).

A razón de la codificación libre en las colecciones de documentos, y considerando que la estructura de la aplicación 6 de Yin (2018) proporciona cierta estructura a cada caso, se presenta en la Tabla 19 una matriz de relaciones entre las categorías de análisis.

Tabla 19 *Matriz de Relaciones entre Categorías de Análisis.*

Código libre	C1	C2	C3	C4
Etapa de impacto (EI)	1) Mediciones que apoyan decisiones internas, registros de fondos, ingresos y gastos. 2) Mediciones y monitoreo de calidad y cantidad de productos o servicios entregados a clientes o beneficiarios. 3) Mediciones y monitoreo de efectos directos en clientes o beneficiarios. 4) Métricas de	1) Mediciones que apoyan decisiones internas, registros de fondos, ingresos y gastos. 2) Mediciones y monitoreo de calidad y cantidad de productos o servicios entregados a clientes o beneficiarios. 3) Mediciones y monitoreo de efectos directos en clientes o beneficiarios.	La organización monitorea métricas de desempeño que definen la asignación de recursos o inciden en las estrategias para mejorar el impacto social.	1) Mediciones que apoyan decisiones internas, registros de fondos, ingresos y gastos. 2) Métricas de rendimiento en los procesos administrativos que alimentan la toma de decisiones .

	rendimiento en los procesos administrativos que alimentan la toma de decisiones.			
Código libre	C1	C2	C3	C4
Nivel de cambio sistémico (CS)	<p>Nivel 1. Realizan servicios directos con los que pueden atender a una pequeña parte de los clientes o beneficiarios que necesitan o podrían necesitar de sus servicios.</p> <p>Nivel 3. El trabajo que realizan, en su conjunto, está cambiando las condiciones y problemáticas estructurales (de fondo), que dieron origen a su misión de impacto social.</p>	<p>Nivel 3. El trabajo que realizan, en su conjunto, está cambiando las condiciones y problemáticas estructurales (de fondo), que dieron origen a su misión de impacto social.</p>	<p>Nivel 2. Realizan servicios directos con los que pueden atender a una gran parte de los clientes o beneficiarios que necesitan o podrían necesitar de sus servicios.</p> <p>Nivel 3. Su trabajo en su conjunto está cambiando las condiciones y problemáticas estructurales (de fondo), que dieron origen a su misión de impacto social.</p>	<p>Nivel 2. Realizamos servicios directos con los que podemos atender a una gran parte de los clientes o beneficiarios que necesitan o podrían necesitar de nosotros.</p> <p>Nivel 3. Nuestro trabajo en su conjunto, está cambiando las condiciones y problemáticas estructurales (de fondo), que dieron origen a nuestra misión de impacto social.</p>
Código libre	C1	C2	C3	C4
Impulsors (I)	<p>La pasión y sentido social de los miembros del equipo, su código de honor y filosofía de trabajo, así como el crecimiento profesional de consultores y asesores.</p>	<p>La alineación que han hecho entre los objetivos financieros con los objetivos de impacto socio ambiental, lo que ha repercutido en mantener motivados a los colaboradores y grupos de interés, impulsando el desarrollo de la organización.</p>	<p>El compromiso que como organización tienen con y por la generación de impacto social, así como el contexto emergente que a nivel global hay en torno a la innovación social.</p> <p>El contar con una brújula ética documentada que guía su desarrollo como organización y el de sus proyectos.</p>	<p>El compromiso de los socios que participan en los procesos de la caja y cumplen sus obligaciones adquiridas; la transparencia y participación de los socios en la asamblea anual, donde cada socio forma parte de las acciones y estrategias para el rumbo de la cooperativa y la participación de los directivos de la Caja en la lucha por el reconocimiento de</p>

Código libre	C1	C2	C3	C4
Barreras (I)	Un crecimiento de la organización impulsado por la demanda, con escasos esfuerzos de comercialización y marketing, identificando que requieren soporte en esa área; fuentes de ingreso de corto plazo y retos para desarrollar talento en áreas muy específicas que continuamente requieren los proyectos, sumando a esto último la dificultad de gestionar el conocimiento histórico acumulado.	Las legislaciones poco adaptadas para poder detonar el potencial de una plataforma de recaudación como la que operan, así como la poca flexibilidad fiscal para que las organizaciones de la sociedad civil puedan generar una interacción más proactiva y positiva. Que otros actores o grupos de interés en el ecosistema, comprendan que, a pesar de ser una empresa con fines de lucro, la relación es efectiva y entre más se factura, más se ayuda.	La dificultad de usar y aplicar la tecnología para generar impacto social, por ejemplo, incorporar el análisis de datos a los proyectos de impacto social ha sido retador porque no se encuentran tan disponibles perfiles tecnológicos interesados en el área social o bien, no se cuenta con el presupuesto suficiente para pagarles o para incorporar tecnología en la ejecución de los proyectos.	este sector financiero social. El marco normativo que no es favorable pues plantea un exceso de regulación para un sector que apoya a los más vulnerables y se le trata como a la banca que apoya a los más privilegiados; y el poco interés de las autoridades por resolver ese marco normativo de una manera más equilibrada para fomentar el desarrollo de la banca social en México.

Nota. Con información de las colecciones de documentos por caso.

Considerando estos elementos sintetizados y otros que amplían el contexto de las categorías en los informes de caso, se puede dar cuenta que la variable RIM existe como una práctica de reinversión explícita en todos los casos. En el caso C1 (OSFL) por elementos normativos legales y por decisión de los cofundadores. En el caso C2 (OCFL) debido a un acuerdo entre socios cofundadores desde su perspectiva ética personal y sin conocer la práctica inglesa de reinversión. En el caso C3 (OH) existe la práctica por elementos normativos y legales en la figura sin fines de lucro. En el caso

C4, su marco legal establece que un porcentaje de los excedentes (utilidades) sean para reinvertirlos en fondos vinculados al logro de su misión social y el resto se reinvierte o no, en función a los acuerdos de los socios de la cooperativa.

En el caso C3 (OH), en la figura con fines de lucro, no se reportan utilidades en gran porcentaje dado que se da soporte a los costos propios y a los costos de la organización sin fines de lucro; refiriendo que al crecer financieramente la organización con fines de lucro, se prioriza el incremento de sueldos y la contratación de más personal; con lo cual mejora la operación, y mantiene la propuesta de valor transversal para sí y para la organización sin fines de lucro, ya que ambas se alinean horizontal y verticalmente (ASHOKA y Blackpool Venture & Law, 2020) para ejecutar su misión social. En el caso C3 se fundó primero la organización con fines de lucro y posteriormente la organización sin fines de lucro, que actualmente es donataria autorizada.

En el caso C1 (organización sin fines de lucro con actividades comerciales) se sabe que en el marco legal actual se prohíbe la distribución de remanentes²¹ y aun cuando sus actividades comerciales no estén necesariamente alineadas a la misión (Anaya, 2017, p. 10), sus ingresos o beneficios si deben estar relacionados al logro de la misión social de la organización. En este sentido podría parecer ocioso indagar si

²¹ Información comparativa y de análisis para OSFL marco legal y fiscal en México, enlace verificado el 27 septiembre 2021:
<http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/MARCO%20LEGAL%20DE%20OS%20C's/Manual%20Derechos,%20obligaciones%20y%20retos%20de%20la%20sociedad%20civil%20en%20su%20marco%20legal%20y%20fiscal%20Herramientas%20para%20el%20cumplimiento%20y%20exigibilidad.pdf>

realizan alguna práctica de reinversión ingresos-misión, no obstante, considerar el caso C1, que es también donataria autorizada, permitió descubrir que los cofundadores habían creado antes que la Asociación Civil (AC) una Sociedad Civil (SC), que es también una organización sin fines de lucro (OSFL), la cual permite a sus integrantes combinar sus recursos económicos, conocimientos y trabajo para obtener ganancia económica sin fines de especulación comercial. Lo que dejó al descubierto una organización híbrida que combina dos figuras sin fines de lucro, a diferencia del caso C3 que es una organización híbrida que combina organizaciones con y sin fines de lucro.

Los cofundadores y codirectores del caso C1 refieren que durante sus años de operación los remanentes de la Sociedad Civil (SC) los han invertido en mejorar las condiciones o ampliar el equipo de trabajo, no los han retirado, lo que coincide con lo expresado por el caso C3: fortalecimiento de las capacidades operativas.

Considerando lo anterior, los casos C1 y C3 son casos híbridos y los casos C2 y C4 son casos no híbridos. La hibridación se desarrolla en dos binomios: con y sin fines de lucro para el caso C3 y, sin fines de lucro-sin fines de lucro para el caso C1. La Sociedad Civil y la Sociedad Cooperativa como figuras aplicables a la empresa social mexicana hacen destacable el hallazgo de que puede existir propósito económico más no fines de lucro. En la Tabla 20 se plantea la distribución de los casos estudiados acorde a su figura legal.

Tabla 20 *Distribución de los Casos estudiados y su Figura Legal.*

Caso	Figura legal con fines de lucro	Figura legal sin fines de lucro	Operación	RIM
C1		AC y SC	Híbrida	Sí, positiva (AC). No, negativa (SC).
C2	SAPI de CV		No híbrida	Sí, positiva.
C3	SAPI de CV	AC	Híbrida	Sí, positiva (AC). No, negativa (SAPI de CV).
C4		SC de AP de RL de CV	No híbrida	Sí, positiva.

Una RIM positiva significa que hay un porcentaje específico de utilidades, beneficios o excedentes, que se reinvierte en el capital de la organización para el logro de la misión social. Una RIM negativa implica que no hay un porcentaje específico de utilidades, beneficios o excedentes, que se reinviertan en el capital de la organización. En la narrativa del caso C3, se identifica que en su figura legal con fines de lucro (SAPI de CV), consideran que el principal fortalecimiento de la organización se hace vía costos y gastos para mantener y mejorar equipos de trabajo o proyectos, suponiendo que así reinvierten en el logro de su misión social, lo cual es una confusión y no coincide con el concepto de reinversión. Esto último, también se identifica en el caso C1 para la figura Sociedad Civil (SC) los socios no han retirado remanentes ni los han invertido específicamente para capitalización de la organización, sino que los destinan a fortalecimiento operativo.

Los hallazgos para las categorías de: etapas de impacto (EI) y nivel de cambio sistémico (CS) se describen a continuación.

La misión social se convierte en un término integrador de la perspectiva de cambio y transformación que persiguen las empresas sociales (Lieberman et al., 2015; Martin y Osberg, 2015; McKinsey y Co. y ASHOKA, 2019; Schwab Foundation, 2017). A mayor nivel de madurez en la organización y en el tipo de indicadores que se monitorean, mayor incidencia de cambio sistémico (Epstein y Yuthas, 2014; Orozco y Portales, 2018; Portales, 2019). En el cuestionario y entrevistas realizados, se indagó sobre cómo los entrevistados perciben en cada caso, hacer cambio sistémico y evaluar impacto. Se contrastaron sus respuestas con la información disponible en sus sitios web y otras referencias de Internet, las mismas utilizadas para la triangulación de información en el método de estudio de casos múltiples.

En la pregunta 23 del cuestionario virtual inicial, se indagó sobre los cuatro niveles de impacto: 1) servicio directo, 2) servicio directo escalado, 3) cambio sistémico y 4) cambio de paradigma (Drayton, 2009), que cada caso ejecuta acorde a su oferta de productos o servicios. Analizando las respuestas a esta pregunta, todos los casos consideran hacer cambio sistémico (nivel 3), sin llegar ninguno al cambio de paradigma (nivel 4). El C1 como OSFL percibe su incidencia como paralela haciendo servicio directo (nivel 1) y cambio sistémico (nivel 3) a la vez. El C2 como OCFL identifica incidencia directa en el cambio sistémico (nivel 3). Mientras que los casos C3 y C4 perciben su incidencia como paralela también entre servicio directo escalado (nivel 2) y cambio sistémico (nivel 3).

En la pregunta 22 del cuestionario virtual inicial, se indaga sobre el nivel de madurez organizacional y los indicadores que en cada nivel se monitorean. En cuanto al monitoreo de indicadores, los casos C1, C2 y C4 hacen mediciones de tipo 1 y 2, los

casos C1 y C2 hacen también mediciones de tipo 3 y los casos C1 y C3 hacen mediciones de tipo 4. La situación sobre cómo perciben los entrevistados la posición de sus organizaciones desde esta óptica, es la siguiente (Tabla 21).

Tabla 21 Nivel de Madurez Organizacional y Etapa de Impacto.

Indicadores que monitorea la empresa social	Nivel de madurez	Etapa de impacto social	Respuesta de los entrevistados (casos)
Medición que apoya decisiones internas, registros de fondos, ingresos y gastos.	Nivel 1 Emergente (empresa social fase inicio)	Ninguna	C1 OSFL C2 OCFL C4 SCOOP
Monitoreo de calidad y cantidad de productos y servicios entregados, no incluyen medidas de impacto social.	Nivel 2 Establecido (empresa social fase validación del modelo)	Mejoras del beneficiado	C1 OSFL C2 OCFL
Monitoreo de efectos, que el sistema funcione como se planteó, mide directa o indirectamente el impacto social.	Nivel 3 De Objetivos (empresa social en consolidación en el mercado)	Cambio en condiciones del beneficiado	C1 OSFL C2 OCFL
Integra métricas de rendimiento en los procesos administrativos.	Nivel 4 Integrado (empresa social en escalamiento)	Cambio de condiciones sociales	C1 OSFL C4 SCOOP
Métricas de rendimiento inciden en la mejora de estrategias para mejora continua de impacto social y lograr una adecuada asignación de recursos.	Nivel 5 Evolutivo (conglomerado social)	Cambio sistémico	C3 OH

Nota. Adaptación con información de (Epstein y Yuthas, 2014; Orozco y Portales, 2018; Portales, 2019).

En la Tabla 21 puede identificarse que tres casos se perciben en el nivel de madurez organizacional 1: emergente. Dos casos nivel 2: establecido. Dos casos nivel 3: de objetivos. Dos casos nivel 4: integrado. Y un caso en el nivel 5: evolutivo. Lo cual muestra que, en la práctica, el monitoreo de estos indicadores y el nivel de madurez organizacional es un ámbito en el que puede profundizarse en otras investigaciones, pues la forma en que se perciben los participantes en las entrevistas no coincide con el

patrón teórico de las etapas de evaluación de impacto y monitoreo de indicadores identificadas en la revisión de la literatura.

El C1 percibe niveles de madurez organizacional 1, 2, 3 y 4. En su sitio web y otras fuentes consultadas en Internet no se identifican indicadores o métricas de impacto social disponibles. Lo que sí está disponible es el curriculum de la organización.

El C2 percibe niveles de madurez organizacional 1, 2 y 3. En su sitio web y otras fuentes consultadas en Internet, son públicos indicadores de resultados logrados por sus clientes y para los beneficiarios de sus clientes, estos datos se actualizan periódicamente. En los reportes públicos como empresa B certificada, se advierten también indicadores relacionados a los niveles elegidos en la respuesta del cuestionario virtual.

El C3, percibe nivel de madurez organizacional 5. En sitio web presenta logotipos de sus clientes, pero no datos de impacto, lo que argumentan es que no los publican debido a la confidencialidad de sus proyectos e intervenciones. En los reportes públicos como empresa B certificada, se advierten también indicadores relacionados al nivel en el que se identifican.

El C4, percibe niveles de madurez organizacional 1 y 4. En su sitio web se publican: número de personas que trabajan para la organización, socios, aspirantes a socios y socios presentes o activos en Asamblea. En otras fuentes de Internet se identifican clasificaciones que otorga el gobierno federal relativas al sector en que opera esta organización, y que están atrasadas respecto a las realidades de la

organización al momento de la entrevista para esta investigación. Lo anterior permite argumentar nuevamente la importancia de identificar fuentes alternas de legitimidad, más allá de la proporcionada normativamente por instancias gubernamentales.

Lo anterior permite sintetizar que desde la autopercepción de los productos o servicios que ofrecen y los segmentos que atienden, los cuatro entrevistados consideran en sus casos, estar haciendo cambio sistémico. En contraparte desde la óptica de madurez organizacional y evaluación de indicadores de impacto, los casos están en proceso (pasos previos) de lograr el cambio sistémico.

Finalmente, en lo que respecta a las categorías de elemento impulsores (I) y barreras (B) que se perciben para consolidarse como empresas sociales, el estudio de los casos aportó lo siguiente.

Tres de los casos consideran como elemento impulsor fundamental al equipo de trabajo y socios, luego de eso aparecen como importantes la alineación de intereses, ingresos y misión, así como los códigos éticos pactados para la operación de la organización.

En contraparte, como elementos barrera dos casos identifican el contexto legal y marco normativo, mientras que otros dos casos identifican las estrategias de mercadotecnia para las organizaciones sociales (mención en un caso) y la dificultad de contar con personal y recursos para usar más tecnología en la ejecución de proyectos sociales (mención en un caso).

4.1.2 Resultados Cualitativos que Inciden en la Fase Cuantitativa.

Al analizar las narrativas se hace evidente que los retos de concatenar dos figuras legales que no están creadas de fondo para ser enlazadas, o incluso operar una sola figura legal que no está creada para distinguir entre propósito económico y fines de lucro, continúa implicando retos fiscales y de gestión.

Como elementos transversales en los cuatro casos, se consideran importantes para lograr la misión social: el equipo de trabajo y el compromiso de los socios o cofundadores. Aparecen también mencionados en menor medida el entorno emergente por la innovación social y el compromiso de evaluar impactos.

Así como se consideran importantes también, los elementos que afectan el logro de la misión social: legislación poco adaptada y falta de compromiso gubernamental por actualizarla. Y en los otros dos casos se mencionan retos para: gestionar el conocimiento, incorporar tecnología a los proyectos y perfiles tecnológicos a los equipos de trabajo, ejecutar adecuadamente el marketing de una empresa social.

Adicional a lo anterior, se documentó en el apartado 3.6.4 que los entrevistados relacionan con la percepción de legitimidad de una empresa social, los siguientes elementos: gobernanza, alineación de intereses entre los fundadores y evaluación de impacto. Y en la consulta a expertos para adaptar el instrumento LPP de Kostas (2017), se destacaron como importantes: Mejor administración, operación y toma de decisiones, respecto a organizaciones similares. Creación de valor para grupos de interés. (clientes, beneficiarios, empleados, proveedores y otras conexiones en su entorno). Mejor comprensión y empatía hacia clientes y/o beneficiarios, respecto a organizaciones similares. Evaluación de impacto. Políticas y procedimientos internos

beneficiosos para los empleados. Mejor estrategia de innovación para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Con estos hallazgos, se adaptó el instrumento LPP descrito también en el apartado 3.6.4.

4.2 Resultados y Análisis Cuantitativos.

Se ejecutó el experimento diseñado. Se lograron 12 réplicas que representaron 3 comités puestos en situación con 4 participantes cada uno, de los roles: gobierno (GOB), academia (ACA), sociedad civil (SC) y sector empresarial (PRIV), en el contexto de estudio.

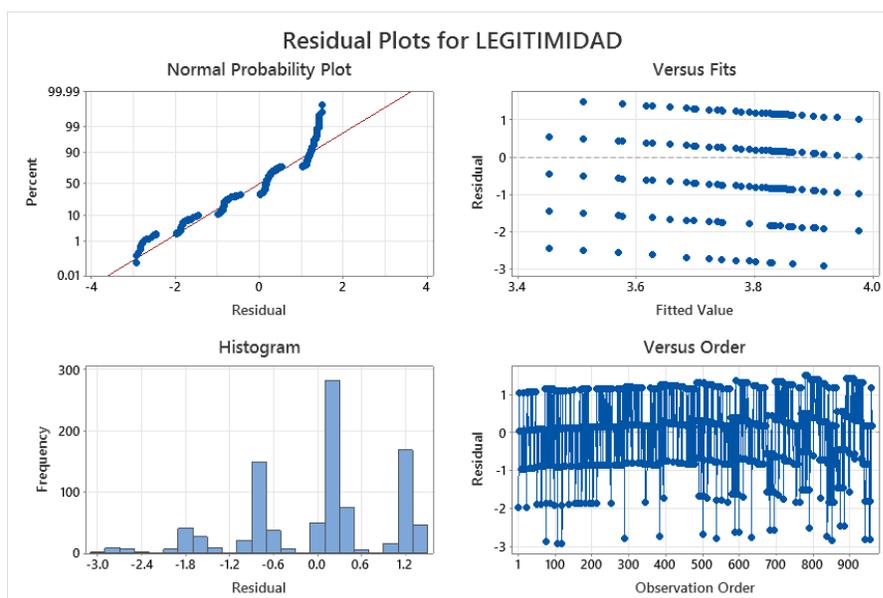
Análisis de la hipótesis Hi-2: La RIM incide en la legitimad pragmática percibida por los grupos de interés, independientemente de la figura legal de la empresa social.

Se configuró la base de datos en cuatro columnas: primera columna ÍTEM (los 10 ítems del instrumento legitimidad pragmática percibida, LPP); segunda columna RIM (codificando como NO y SI, se conoce la práctica de reinversión en la misión social); tercera columna CASO (numerando los casos de estudio del 1 al 4) y cuarta columna LEGITIMIDAD (que es la respuesta seleccionada por los participantes en el experimento, vía la escala Likert del 1 –totalmente en desacuerdo- al 5 –totalmente de acuerdo-).

Los datos analizados están disponibles en este enlace: https://iteso01-my.sharepoint.com/:x/g/personal/cibaidon_iteso_mx/Eeh3Plv8QrFBuRkpDEdOPUYBsQ1Rw_ikuDBYASqMxMmfFw?e=OF2BfK. El análisis de regresión multivariada se llevó

a cabo con el software MINITAB 20. Respecto a los criterios de normalidad, varianza constante e independencia para el análisis (ver Figura 19), puede identificarse en la gráfica superior izquierda, que los residuos siguen en la mayor parte un comportamiento normal en torno a la pendiente y hay algunas observaciones inusuales, esto se muestra tal cual, sin eliminación de observaciones inusuales dado que el objetivo de la investigación es explicativo y no modelado para predicción, en esta etapa. Complementando lo anterior, en la gráfica de histograma, parte inferior izquierda de la Figura 19, puede verse el comportamiento normal de 5 bloques independientes y en conjunto, una distribución con tendencia asimétrica negativa.

Figura 19. Normalidad, Varianza Constante e Independencia Análisis Hi-2.



Para el criterio de varianza constante puede observarse en la gráfica superior derecha que no se presenta ninguna forma tipo embudo o conglomerado en la distribución de datos. Finalmente, respecto al criterio independencia, en la gráfica inferior derecha puede verse que cada evaluación fue independiente ya que el ejercicio

de participación en el experimento, fue diseñado para responderse individualmente, enviado vía correo electrónico y sin interacción entre participantes. Esto último (independencia), fue incentivado por la adaptación de la presencialidad a la virtualidad, realizar el experimento en evaluaciones virtuales independientes resultó de beneficio para el diseño de la investigación, probablemente de haber llevado a cabo grupos de enfoque presenciales, algunas interacciones entre participantes se habrían presentado.

Las ecuaciones de la primera iteración para el análisis de la hipótesis Hi-2 (ver Figura 20), sin conocer (NO) y al conocer (SI) la variable RIM, se analizaron considerando como resultado la variable LEGITIMIDAD, como predictores numéricos las variables ITEM, CASO y como predictor categórico (texto) la variable RIM. Los resultados fueron:

Figura 20. Ecuaciones de Regresión Hi-2 Primera Iteración.

Regression Equation

RIM

NO LEGITIMIDAD = 4.219 - 0.0861 ITEM - 0.1106 CASO + 0.0206 ITEM*CASO

SI LEGITIMIDAD = 3.958 - 0.0659 ITEM + 0.0011 CASO + 0.0153 ITEM*CASO

Model Summary

S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.971470	1.77%	1.05%	0.00%

Con este dato de R^2 es claro que el modelo no está explicando la variabilidad de los resultados respecto a la percepción de legitimidad, no obstante en algunos diseños de investigación, para ciertos campos, se espera que los valores del R^2 sean bajos, lo

que puede suceder en disciplinas relacionadas con la predicción del comportamiento humano o la percepción, lo que no sucedería, por ejemplo, con un proceso físico²². En este sentido, se argumenta que de acuerdo con diferentes autores la legitimidad no es directamente observable y existe en función al punto de vista o percepción del observador (Dart, 2004; Kostas, 2017; Zimmerman y Zeitz, 2002) . Con estos argumentos es que se decide continuar examinando los resultados (ver Tabla 22) y se presenta enseguida el análisis de varianza.

Tabla 22 *Análisis de Varianza Hi-2 Primera Iteración.*

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Regression	7	16.171	2.31015	2.45	0.017
ITEM	1	4.894	4.89398	5.19	0.023
CASO	1	1.571	1.57147	1.67	0.197
RIM	1	0.584	0.58439	0.62	0.432
ITEM*CASO	1	2.092	2.09153	2.22	0.137
ITEM*RIM	1	0.135	0.13468	0.14	0.706
CASO*RIM	1	0.802	0.80161	0.85	0.357
ITEM*CASO*RIM	1	0.070	0.06960	0.07	0.786
Error	952	898.453	0.94375		
Lack-of-Fit	72	207.536	2.88245	3.67	0.000
Pure Error	880	690.917	0.78513		
Total	959	914.624			

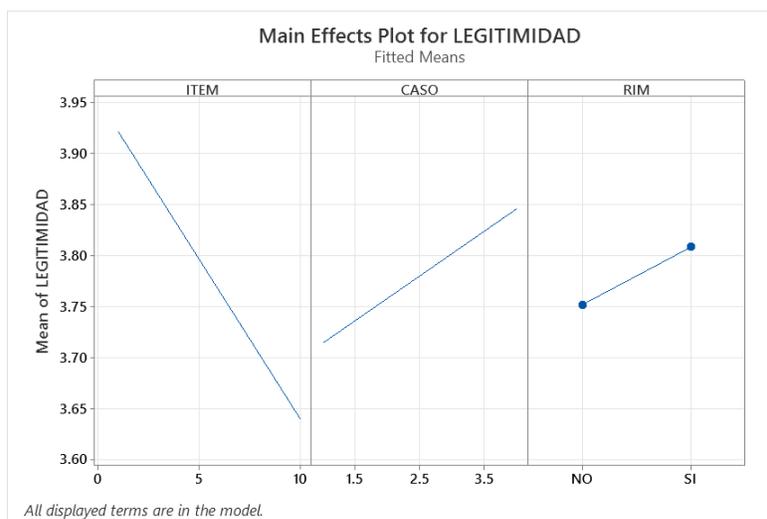
²² Repositorio de tutoriales MINITAB, sitio web consultado y validado el 28 de mayo 2021: <https://blog.minitab.com/es/analisis-de-regresion-como-puedo-interpretar-el-r-cuadrado-y-evaluar-la-bondad-de-ajuste>

Puede observarse que el valor P, para el análisis de regresión es de 0.017, cumple como significativo. La práctica de reinversión ingresos – misión (RIM), con un valor P de 0.432, no resulta ser significativa respecto a la percepción de LEGITIMIDAD por parte de los grupos de interés (LPP), independientemente del caso analizado, por lo tanto, al tener un valor P superior a 0.05 se acepta Ho-2 y se rechaza Hi-2. Las interacciones de RIM con CASO e ITEM tampoco arrojaron valores P significativos. Así entonces:

Se acepta Ho-2: La RIM no incide en la legitimidad pragmática percibida por los grupos de interés, independientemente de la figura legal de la empresa social

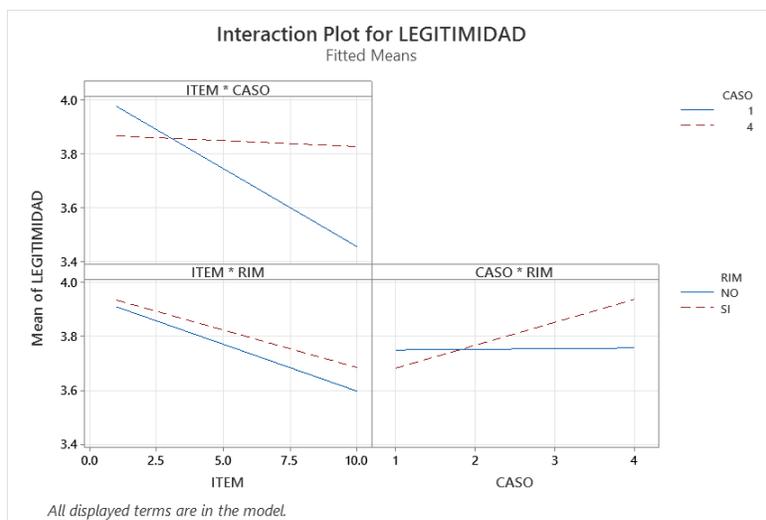
En los gráficos factoriales (factorial plots) de esta primera iteración (ver Figura 21), para el análisis de Hi-2, se identificó que el promedio de legitimidad (LPP), por caso estudiado fue de: 3.725 para el caso C1, 3.76 para el caso C2, 3.81 para el caso C3 y 3.88 para el caso C4. Resultando más alto el promedio de legitimidad (LPP) del caso C4: la sociedad cooperativa.

Figura 21. Gráfica Factorial LEGITIMIDAD-RIM-CASO-ITEM.



En la Figura 21 también se identificaron los promedios de legitimidad de cada uno de los 10 ítems del instrumento (LPP) y puede observarse directamente, que los 5 primeros ítems aportan los promedios más altos en la evaluación de legitimidad pragmática percibida (LPP). Esto puede apreciarse más detalladamente en la Figura 22 que representa las interacciones entre las variables y los comparativos cuando se conoce y no se conoce la práctica RIM.

Figura 22. *Interacciones ITEM-CASO-RIM.*



En lo que respecta a la interacción ÍTEM*CASO se observa que los casos 1 y 4 presentan interacción en el ítem LPP 3: Mejor comprensión y empatía hacia clientes y/o beneficiarios, respecto a organizaciones similares. En la interacción ITEM*RIM puede validarse nuevamente que, respecto a la percepción de legitimidad, no hay interacción ni significancia al no conocer y si conocer la práctica de reinversión RIM. Aun cuando en los primeros 2 ítems se nota una cercanía mayor. Respecto a CASO*RIM puede verse que el promedio de LEGITIMIDAD de los casos aumenta cuando se conoce la

RIM para los casos C2, C3 y C4 y disminuye para el caso C1, en cualquier caso, el cambio resultó no significativo estadísticamente.

Considerando la información anterior, los ítems con los promedios más altos para evaluar la legitimidad pragmática percibida ante grupos de interés son:

LPP1 Mejor administración y operación respecto a organizaciones similares.

LPP 2 Un esquema de gobernanza que contempla a los grupos de interés.

LPP 3 Mejor comprensión y empatía hacia clientes y/o beneficiarios, respecto a organizaciones similares.

LPP 4 Alineación de los intereses de socios, accionistas y/o asamblea con la misión social de la organización.

LPP 5 Los productos, servicios y prácticas de esta organización crean valor para clientes y/o beneficiarios.

Puede identificarse que el enfoque de alineación ingresos-misión, se hace presente en la evidencia como alineación intereses-misión, refiriendo los intereses de socios, accionistas y/o asamblea antes que la práctica de reinversión.

El modelo para analizar la hipótesis Hi-2, que fue rechazada, aceptando Ho-2, se ajusta (ver Figura 23) eliminando la variable RIM y se presenta a continuación.

Figura 23. Ecuación de Regresión Hipótesis Hi-2 Ajuste.

Regression Equation

LEGITIMIDAD = 4.089 - 0.0760 ITEM - 0.0547 CASO + 0.01790 ITEM*CASO

Model Summary

S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.971034	1.44%	1.13%	0.49%

Tabla 23 *Análisis de Varianza Hi-2 Ajuste.***Analysis of Variance**

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Regression	3	13.205	4.4016	4.67	0.003
ITEM	1	7.626	7.6263	8.09	0.005
CASO	1	0.770	0.7700	0.82	0.366
ITEM*CASO	1	3.173	3.1735	3.37	0.067
Error	956	901.419	0.9429		
Lack-of-Fit	36	189.294	5.2582	6.79	0.000
Pure Error	920	712.125	0.7740		
Total	959	914.624			

Observando que se mantiene significativo el valor P de la regresión y los ítems (en total 10) que conforman la evaluación de LEGITIMIDAD (LPP).

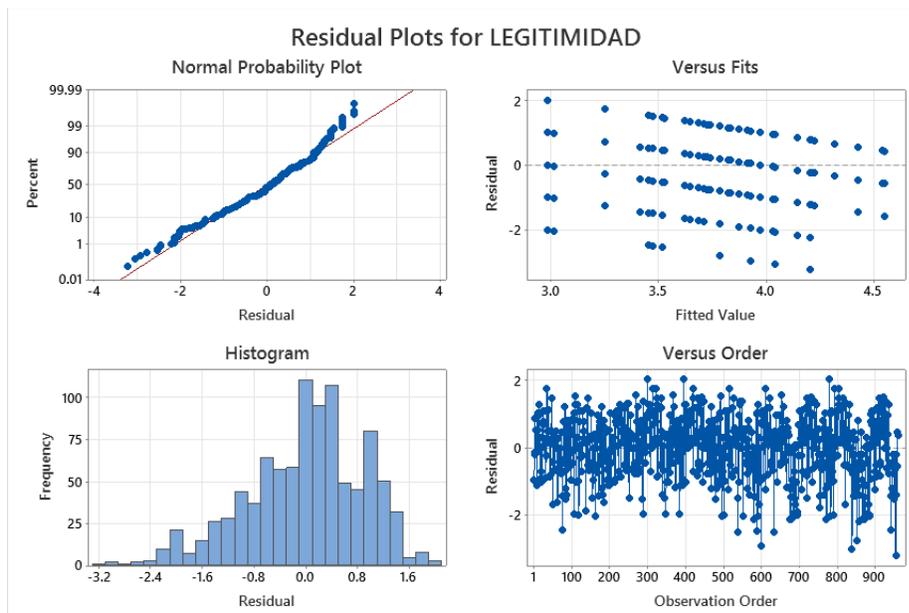
Análisis de la hipótesis Hi-3: La LPP de la empresa social ante grupos de interés, incide en el acceso a apoyos, independiente de la figura legal adoptada.

Para analizar esta hipótesis se configuró la base de datos de la siguiente manera: variable de respuesta LEGITIMIDAD (los 10 ítems del instrumento LPP), variables predictores categóricos APOYO (indicando el caso apoyado por cada observación de los participantes como C1, C2, C3, C4), FIGURA LEGAL (marcada como NO se conoce y SI se conoce), y, variable predictor numérico CASO (numerados casos de estudio del 1 al 4). Los datos analizados están disponibles en este enlace:

https://iteso01-my.sharepoint.com/:x/g/personal/cibaidon_iteso_mx/EcTrbZ3gYqVFpImVeJq0j3QBp-3asCVm5uhPGIRCCCh7Kg?e=5c3laS. El análisis de regresión multivariada se llevó a

cabo con el software MINITAB 20. Respecto a los criterios de normalidad, varianza constante e independencia en la Figura 24 pueden verse los comportamientos.

Figura 24. Normalidad, Varianza Constante e Independencia Análisis Hi-3.



Se aprecia normalidad (gráfico superior izquierdo) con datos apegados a la pendiente y con algunas variaciones que no se han omitido por el carácter de la investigación (no predictivo). Para varianza constante no se aprecian formas tipo embudo en los datos (gráfico superior derecho), en el histograma se dibuja mayoritariamente una distribución normal con menor asimetría negativa respecto a la presentada en el análisis para Hi-2 (grafico inferior derecho). Finalmente, en cuanto a la independencia en las mediciones o respuestas durante el experimento (gráfico inferior izquierdo), de presentan independientes sin formar ciclos.

En la primera iteración de análisis de los datos para examinar Hi-3, las ecuaciones de regresión conociendo (SI) y sin conocer (NO) la figura legal fueron los siguientes (ver Figura 25).

Figura 25. Ecuaciones de Regresión Hi-3 Primera Iteración.

Regression Equation

FIGURA LEGAL APOYO		
NO	C1	LEGITIMIDAD = 4.100 + 0.110 CASO
NO	C2	LEGITIMIDAD = 4.375 - 0.2300 CASO
NO	C3	LEGITIMIDAD = 3.225 + 0.2500 CASO
NO	C4	LEGITIMIDAD = 2.717 + 0.2667 CASO
SI	C1	LEGITIMIDAD = 3.550 + 0.1633 CASO
SI	C2	LEGITIMIDAD = 4.237 - 0.2050 CASO
SI	C3	LEGITIMIDAD = 4.025 - 0.0950 CASO
SI	C4	LEGITIMIDAD = 2.500 + 0.5133 CASO

Model Summary

S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.915127	13.56%	12.19%	10.56%

Ya se argumentó previamente respecto al valor de R^2 obtenido.

El análisis de varianza (ver Tabla 24), muestra un valor adecuado de P para la regresión (0.000) y arroja que conocer la figura legal como dato independiente, no es significativo para la asignación de apoyo y que es la legitimidad la que incide principalmente en la asignación del apoyo, teniendo APOYO y CASO-APOYO valores P de 0.000.

Tabla 24 *Análisis de Varianza Hi-3 Primera Iteración.*

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Regression	15	124.064	8.2709	9.88	0.000
CASO	1	0.605	0.6050	0.72	0.396
FIGURA LEGAL	1	1.513	1.5125	1.81	0.179
APOYO	3	41.471	13.8236	16.51	0.000
CASO*FIGURA LEGAL	1	0.107	0.1067	0.13	0.721
CASO*APOYO	3	33.388	11.1293	13.29	0.000
FIGURA LEGAL*APOYO	3	6.467	2.1556	2.57	0.053
CASO*FIGURA LEGAL*APOYO	3	10.558	3.5193	4.20	0.006
Error	944	790.560	0.8375		
Lack-of-Fit	16	122.293	7.6433	10.61	0.000
Pure Error	928	668.267	0.7201		
Total	959	914.624			

En contraparte, si se encuentra significativa la interacción entre CASO, FIGURA LEGAL y APOYO con un valor P de 0.006. Entonces, se muestra que la figura legal no es significativa individualmente, pero si en algunas interacciones.

En otra de las tabulaciones que proporciona el software MINITAB 20: Coeficientes (ver Tabla 25), se sintetiza que la LEGITIMIDAD cuando no se conoce la figura legal: es significativa para la asignación del APOYO en los casos C3 (organización híbrida) con valor $P = 0.044$ y C4 (sociedad cooperativa) con valor $P = 0.001$. Y el tipo de CASO sin conocer la figura legal, fue significativo para la asignación de APOYO en el caso C2-fines de lucro con un valor $P = 0.015$.

Tabla 25 Coeficientes Hi-3 Primera Iteración.

Coefficients					
Term	Coef	SE Coef	T-Value	P-Value	VIF
Constant	4.100	0.354	11.57	0.000	
CASO	0.110	0.129	0.85	0.396	24.00
FIGURA LEGAL					
SI	-0.550	0.409	-1.34	0.179	48.00
APOYO					
C2	0.275	0.383	0.72	0.473	40.83
C3	-0.875	0.434	-2.02	0.044	30.00
C4	-1.383	0.409	-3.38	0.001	36.00
CASO*FIGURA LEGAL					
SI	0.053	0.149	0.36	0.721	56.00
CASO*APOYO					
C2	-0.340	0.140	-2.43	0.015	45.69
C3	0.140	0.159	0.88	0.377	31.00
C4	0.157	0.149	1.05	0.295	38.00
FIGURA LEGAL*APOYO					
SI C2	0.413	0.469	0.88	0.379	35.00
SI C3	1.350	0.541	2.49	0.013	25.67
SI C4	0.333	0.501	0.67	0.506	31.50
CASO*FIGURA LEGAL*APOYO					
SI C2	-0.028	0.171	-0.17	0.869	36.17
SI C3	-0.398	0.198	-2.01	0.044	26.06
SI C4	0.193	0.183	1.06	0.291	32.25

Adicional a lo anterior, se observa que cuando si se conoce la figura legal, la interacción FIGURA LEGAL*APOYO y CASO*FIGURA LEGAL*APOYO, inciden para el apoyo de caso C3 con valores P de 0.013 y 0.044, respectivamente.

Analizando estas interacciones se acepta parcialmente Hi-3, ya que la legitimidad pragmática percibida (LPP) resultó significativa para la asignación del apoyo, pero el análisis no fue tan concluyente para la independencia o no de la figura

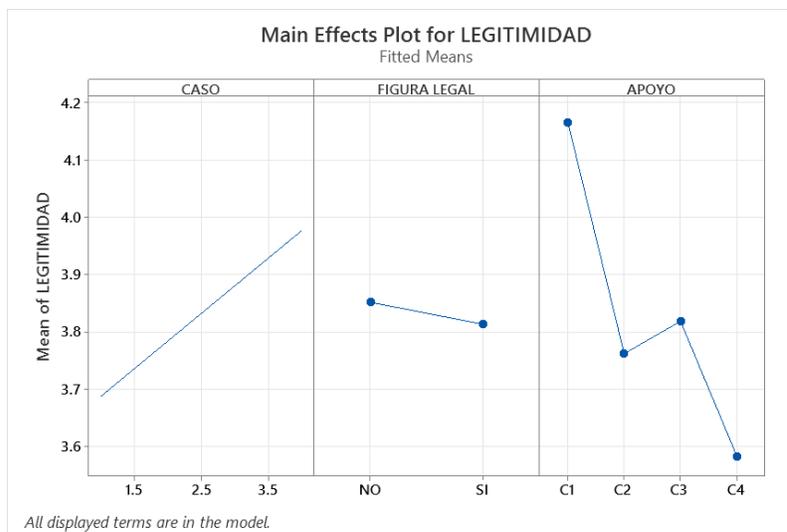
legal, ya que ésta, no manifiesta incidencia individual, pero si manifiesta incidencia en interacción con otras variables. Al respecto se presentan los siguientes argumentos (ver Figura 26).

Se acepta parcialmente Hi-3: La LPP de la empresa social ante grupos de interés, incide en el acceso a apoyos. No se concluye sobre la independencia de la figura legal.

La aceptación parcial es debido a que no se concluye si hay independencia de la figura legal adoptada, ya que, algunas interacciones con la figura legal aparecen como significativas, tal es el caso de FIGURA LEGAL*APOYO para el caso C3 con valor P de 0.013 y en CASO*FIGURA LEGAL*APOYO para el caso C3 con valor P de 0.044. El caso C3 corresponde a la organización híbrida.

En el análisis de las gráficas factoriales (factorial plots) de la primera iteración para examinar Hi-3, (ver Figura 26), en la interacción LEGITIMIDAD*FIGURA LEGAL se puede ver que, al conocer la figura legal, la legitimidad percibida disminuye.

Figura 26. *Gráficas Factoriales Hipótesis Hi-3 Primera Iteración.*



Cuando la figura legal no se conoce el valor promedio de la legitimidad es de 3.85208 y cuando la figura legal si se conoce, el valor promedio de la legitimidad disminuye a 3.81354. Este análisis pone al descubierto el hallazgo de que la figura legal puede incidir via interacciones en la LEGITIMIDAD y no directamente en el APOYO. En cambio, la LEGITIMIDAD resultó significativa como variable que si incide en el APOYO.

La explicación de este hallazgo se complementa al analizar las elecciones de los 12 participantes para otorgar el APOYO, en la Tabla 26 se presenta ese análisis vía frecuencia de elección por caso.

Tabla 26 Frecuencia de Otorgamiento del Apoyo por Caso.

Caso	Frecuencia de elección NO conocen la figura legal	Frecuencia de elección SI conocen la figura legal	Diferencia en el otorgamiento del apoyo al conocer la figura legal
C1 (sin fines de lucro)	1	3	+2
C2 (con fines de lucro)	6	4	-2
C3 (híbrido)	2	2	0
C4 (cooperativa)	3	3	0

Al conocer la figura legal de los casos, dos participantes cambian su elección dejando de apoyar al caso C2 (fines de lucro) para apoyar al caso C1 (sin fines de lucro). Analizando las narrativas de los participantes que hacen este cambio, cuando se les pregunta el motivo de su ajuste, no surgen comentarios relativos a la figura legal, sino a ítems con temas específicos del instrumento LPP: los participantes cambiaron de elección por considerar que el caso C1 (sin fines de lucro) aporta más valor a los clientes y beneficiarios (ítem LPP 5), está más vinculado al cambio sistémico e impacto social que otros casos (ítem LPP 9) y porque su prioridad es la misión social (ítem LPP 4). Así entonces la FIGURA LEGAL tiene incidencia en la LEGITIMIDAD antes que en el APOYO.

Lo anterior da lugar a una hipótesis alterna, en la que se especifica que no hay independencia de la figura legal para la percepción de legitimidad (LPP, y es la percepción de legitimidad (LPP) la que incide en la asignación de APOYO (A). Al respecto, se presenta la siguiente redacción:

<p>Se acepta Ha-3: La figura legal de la organización incide en la legitimidad pragmática percibida (LPP) de la empresa social y la LPP incide en el acceso a apoyo (A).</p>
--

A los participantes se les preguntaron las razones de mantener o cambiar la elección del caso apoyado. Antes de conocer la figura legal de los casos, las principales razones de asignar el apoyo fueron: caso C1 sin fines de lucro, reinversión total de remanentes en la misión social, toma de decisiones participativa, intereses de los cofundadores alineados; caso C2 con fines de lucro, operación sólida, proveedores

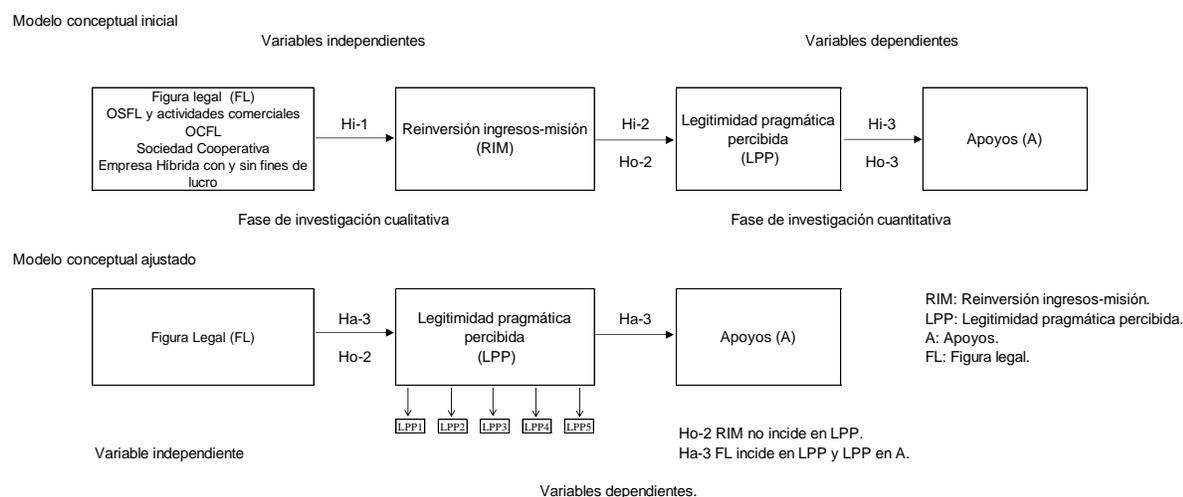
como socios estratégicos, conocimiento de su cadena de valor, alineación ingresos-misión social, mejores condiciones de los colaboradores con la participación accionaria, gobernanza adecuada, acompañamiento a clientes, tecnología y tiempo real, impacto en cascada con su operación; caso C3 híbrida, flexibilidad para operar recursos, buena estructura y posibilidad de dar resultados en menor tiempo; caso C4 cooperativa, asociatividad y toma de decisiones colectiva, gestión democrática, transparencia y repartición justa y equitativa de los beneficios.

Al conocer la figura legal de los casos, las razones para mantener o cambiar el apoyo en cada caso, fueron: caso C1 sin fines de lucro, dos participantes optaron por cambiar la elección inicial y apoyar este caso por la dificultad que estas organizaciones tienen para conseguir recursos operativos; caso C2 con fines de lucro, los dos participantes que cambiaron la elección inicial y apoyaron al caso C1, dejaron de apoyar al caso C2 por las razones ya expuestas. Los participantes que continuaron apoyando al caso C2, lo hicieron por su estructura sólida de operación, balance del triple impacto económico, social y ambiental, compromiso con sus colaboradores y prácticas de gobernanza y toma de decisiones. Para los casos C3 híbrida y C4 cooperativa, los participantes mantuvieron sus elecciones iniciales por los motivos ya descritos en el párrafo anterior.

Considerando el surgimiento de la hipótesis alterna Ha-3, el ajuste del modelo conceptual, se relaciona con la eliminación de la figura legal como significativa para la asignación del apoyo e independiente de la percepción de legitimidad. Presentando entonces, la figura legal como variable que incide en la percepción de legitimidad y la percepción de legitimidad como variable incidente en la asignación de apoyo.

Adicional a lo anterior, para el ajuste, también se considera que la práctica de reinversión RIM no resultó significativa en el análisis de la hipótesis Hi-2, es decir, no fue significativa para incidir en la percepción de legitimidad (LPP). Lo anterior deja ver que entre los ítems más significativos de la evaluación de LPP están los primeros 5 de los que surge la alineación intereses-misión como forma de alinear valor social y económico. Lo anterior moviliza la propuesta inicial hacia personas, antes que centrarla en prácticas (acción de reinversión ingresos-misión RIM). En la Figura 27 se presenta el ajuste al modelo conceptual de la investigación respecto al modelo original.

Figura 27. Modelo conceptual ajuste.



En la Figura 27 se puede apreciar que la figura legal incide en la legitimidad y la legitimidad incide en el apoyo. En este modelo, la práctica de reinversión ingresos – misión, aunque existe y se argumenta en la fase cualitativa de la investigación, no resulta significativa para la percepción de legitimidad ni para la obtención de apoyos.

Lo anterior deja clara la importancia de que las empresas sociales cuenten con figuras legales que faciliten su desempeño en los conceptos clave de los 10 ítem del instrumento LPP.

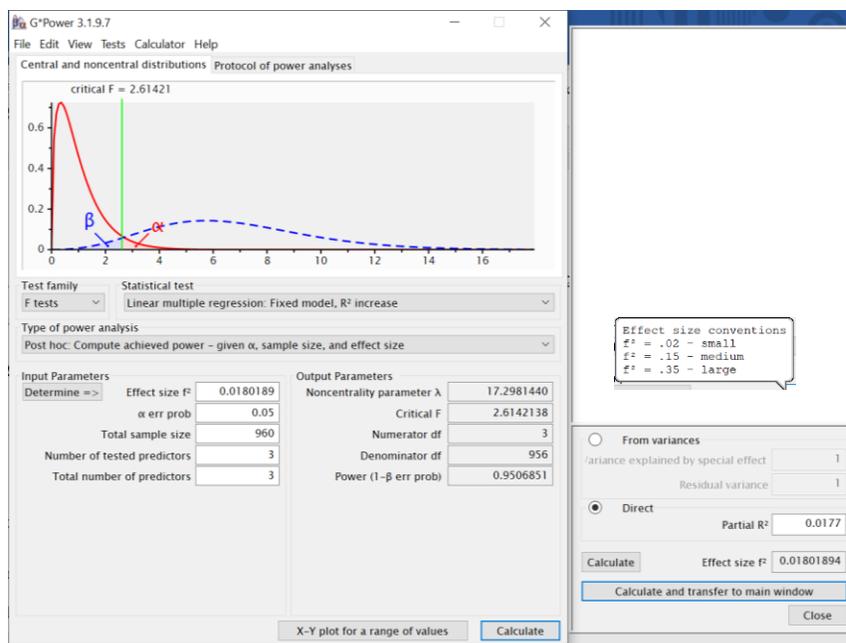
Considerando que en el diseño de esta investigación se presentaron retos de levantamiento de información y adaptación a escenarios virtuales de las dinámicas y de los instrumentos, se analizan a continuación el tamaño del efecto y la potencia estadística de los modelos que se utilizaron para examinar las hipótesis Hi-2 e Hi-3. Para estas estimaciones se utilizó el software G*Power versión 3.1. Éste es un software gratuito para estimar el tamaño de efecto, la potencia estadística y tamaños de muestra: a priori, pos hoc o vía análisis de sensibilidad.

De acuerdo con Cardenas y Arancibia (2014), se entiende por tamaño del efecto la capacidad de una prueba para detectar diferencias o efectos, en tanto la potencia estadística se refiere al grado de probabilidad de aceptar una hipótesis nula cuando es falsa, dicho de otra manera, potencia estadística es la capacidad de una prueba para detectar diferencias entre grupos cuando estas diferencias existen (pp. 211-212). “Estimar el tamaño del efecto responde a la magnitud de las diferencias encontradas en el estudio, y la potencia estadística responde al grado de validez que tienen los hallazgos de la investigación” (Cardenas y Arancibia, 2014, p. 213).

Para interpretar las siguientes figuras, de acuerdo con Cárdenas y Arancibia (2014) se debe considerar: sombra roja posibilidad de error tipo I (rechazar H_0 cuando es verdadera, asumiendo que el tratamiento tuvo efecto); sombra azul posibilidad de error tipo 2 (aceptar H_0 cuando es falsa, asumiendo que no hay efecto cuando si lo hubo). La línea continua es la distribución poblacional, la línea discontinua es la

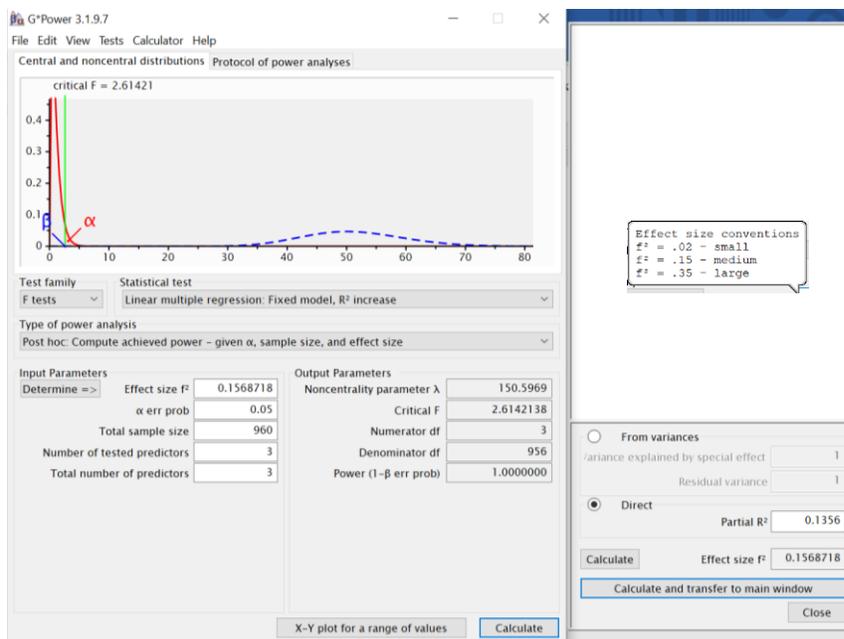
distribución muestral, la línea vertical verde es el punto F crítico (pp. 215-220). De las ecuaciones de regresión para las primeras iteraciones (ver Figuras 20 y 25) se toman los datos de R^2 para estimar el tamaño del efecto.

Figura 28. *Tamaño del Efecto y Potencia Estadística Análisis de Hi-2.*



Con una R^2 de 0.0177 (reportada en porcentaje de 1.77% en el análisis de regresión) se genera un tamaño de efecto pequeño (0.0180189) en el análisis de Hi-2, en contraparte la potencia estadística es de 0.95 (95%) lo que lleva a una probabilidad de incurrir en un error de tipo II (aceptar H_0 cuando es falsa) de solo 0.5 (5%) y que se representa por la zona de sombra azul. La zona de sombra roja representa la posibilidad de error tipo I (rechazar H_0 cuando es verdadera). Las zonas de posibilidad de errores tipo I y II se atañen a la sensibilidad en la prueba de significación

Figura 29. *Tamaño del Efecto y Potencia Estadística Análisis de Hi-3.*



Con una R^2 de 0.1356 (reportada en porcentaje de 13.56% en el análisis de regresión) se genera un tamaño de efecto medio (0.1568718) en el análisis de Hi-3 y potencia estadística de 1.0 (100%) lo que no da lugar a la probabilidad de incurrir en un error de tipo II (aceptar H_0 cuando es falsa) y que se representa por la zona de sombra azul. La zona de sombra roja representa la posibilidad de error tipo I (rechazar H_0 cuando es verdadera).

En la siguiente sesión se concatenan los hallazgos de las fases cualitativa y cuantitativa de la investigación.

4.3 Análisis Integral: Fases Cualitativa y Cuantitativa.

La Tabla 27 sintetiza los hallazgos de cada fase de la investigación respecto a las hipótesis planteadas, posteriormente se argumenta cómo estos hallazgos concatenan.

Tabla 27 Síntesis de hallazgos por fase de investigación.

Hipótesis	Resultados	Principales hallazgos
Fase cualitativa		
Hi-1: La reinversión de utilidades, beneficios o excedentes para el logro de la misión social, es una forma de alineación ingresos-misión, que las empresas sociales aplican, independientemente de la figura legal adoptada	Se comprueba, la RIM existe en los cuatro casos analizados.	<p>La RIM positiva implica reinversión que incrementa el capital. Destinar ingresos a costos y gastos relativos a personal y operaciones, no es una práctica de reinversión, es una práctica de operación que, enfocada a mejorar y fortalecer las condiciones laborales del personal, fomentando su permanencia y profesionalización, podría considerarse una práctica de alineación ingresos-misión, distinta a la reinversión.</p> <p>La RIM se ejecuta por visión voluntaria de los cofundadores (caso C2) y por normatividad (casos C1, C3 y C4).</p> <p>Los cofundadores que ejecutan la RIM por visión voluntaria, no conocen la práctica global inglesa de reinversión de utilidades en la misión social.</p> <p>La alineación intereses-misión, aparece como detonante en los cofundadores que ejecutan la RIM por visión compartida.</p> <p>La hibridación de figuras legales puede ser OCFL/OSFL o bien OSFL/OSFL.</p> <p>Se destaca la figura legal de sociedad civil SC como facilitadora de la ganancia económica sin fines de especulación comercial.</p> <p>En la fundación de los casos híbridos se ha fundado primero la figura de lucro o propósito económico y posteriormente, la figura sin fines de lucro.</p> <p>La percepción de etapa de impacto y nivel de cambio sistémico que tienen los fundadores de sus organizaciones, no corresponde a los patrones teóricos contrastados, es mayor la percepción personal que las evidencias identificadas en fuentes secundarias.</p>
Fase cuantitativa		
Hi-2: La RIM incide en la legitimidad pragmática percibida por los grupos de interés,	Se rechaza Hi-2.	La práctica RIM no incide en el valor de legitimidad pragmática percibida (LPP) evaluada en los cuatro casos.

independientemente de la figura legal de la empresa social.	Ho-2: La RIM no incide en la legitimad pragmática percibida por los grupos de interés, independientemente de la figura legal de la empresa social.	Se acepta Ho-2.	<p>La práctica RIM no incide en el valor de legitimidad pragmática percibida LPP. En la fase cualitativa la RIM se refiere como una práctica que expresa algo previo y fundamental: la alineación de intereses entre los cofundadores de una organización (caso C2).</p> <p>El promedio de LPP más alto fue para el caso C4 sociedad cooperativa y la interacción entre ítems de legitimidad se presentó para los casos C1 y C4 en el ítem LPP 3 relativo a la empatía y comprensión de las necesidades de clientes y/o beneficiarios.</p> <p>Los ítems con mejor promedio de legitimidad son del 1 al 5 en el instrumento propuesto. Entre éstos, el ítem LPP 4 presenta la alineación intereses-misión antes que la alineación ingresos-misión</p>
Hipótesis	Resultados	Principales hallazgos	
Fase cuantitativa			
Hi-3: La LPP de la empresa social ante grupos de interés, incide en el acceso a apoyos, independiente de la figura legal adoptada.	<p>Se acepta parcialmente Hi-3.</p> <p>La legitimidad (LPP) es significativa para la obtención de apoyo (A), pero no está clara la independencia de la figura legal (FL).</p>	<p>La legitimidad (LPP) incide significativamente para la obtención de apoyo en los casos C3 (híbrido) y C4 (cooperativa).</p> <p>El tipo de CASO incide significativamente para la obtención de apoyo en el caso C2 (fines de lucro).</p> <p>El caso C1 (sin fines de lucro) recibe apoyo en función a su comparación con el caso C2 (con fines de lucro) en ítems temáticos específicos del instrumento de legitimidad (LPP).</p> <p>La FIGURA LEGAL no incide significativamente de manera individual, en la obtención de apoyo. Sin embargo, si incide en interacción con tipo de CASO y LEGITIMIDAD para la obtención de APOYO, en el caso C3 (híbrido).</p>	
Ho-3: La LPP de la empresa social ante grupos de interés, no incide en el acceso a apoyos, independiente de la figura legal adoptada.	<p>Se rechaza parcialmente Ho-3.</p> <p>La legitimidad (LPP) es significativa para la obtención de apoyo (A), pero no está</p>	<p>Ante el panorama de aceptación y rechazo parcial en torno a Hi-3 e Ho-3, surge la hipótesis alterna Ha-3.</p> <p>La figura legal incide en la LPP de la empresa social ante grupos de interés y la LPP de la organización, incide en el acceso a apoyos.</p> <p>Concatenando con las preguntas abiertas del ejercicio experimental, las razones más mencionadas para otorgar apoyos fueron:</p>	

clara la independencia de la figura legal (FL).	Alineación de intereses Toma de decisiones y gobernanza participativa Administración y operaciones sólidas Participación o desarrollo para personal o colaboradores
--	---

En la síntesis presentada es evidente que la alineación de los intereses de los socios, fundadores, accionistas o asamblea respecto a la priorización de la misión social, expresada como alineación intereses-misión, antecede la práctica de reinversión ingresos-misión, acentuando el énfasis primero en las personas y luego en las prácticas.

Destacan la importancia de la figura legal en la percepción de legitimidad y las fuentes alternas de legitimidad que en los 10 ítems del instrumento (LPP) pero particularmente los primeros 5, presentan a los involucrados en empresas sociales. Otras reflexiones en torno a esos hallazgos concatenados serán expresadas en el capítulo de conclusiones.

En este capítulo se presentaron y analizaron los resultados obtenidos de las dos fases de la investigación, la cualitativa y la cuantitativa. Así como se integró la síntesis de cómo la fase cualitativa alimentó a la fase cuantitativa, y los hallazgos independientes que concatenan dando sentido al objetivo general de la investigación.

A este capítulo se vincula el ANEXO 1 en el cual se incluyen: 1) la tabulación de todas las variables de la investigación y 2) la evolución del modelo conceptual durante el proceso de investigación y 3) el ajuste final del modelo.

Capítulo 5. Conclusiones

5.1 Conclusiones.

Actualmente, en el entorno mexicano es la priorización de la misión social y su impacto los que distinguen a una empresa social de la que no lo es. La generación de una figura legal es un detonante significativo para mejorar el entorno institucional y normativo en el que las empresas sociales operan. Los resultados de esta investigación prueban que la figura legal si tiene incidencia en la legitimidad pragmática percibida por grupos de interés y ésta a su vez, tiene incidencia en la obtención de apoyos.

Diferentes iniciativas globales y locales de acompañamiento a empresas sociales, reciben postulaciones sin cuestionar la figura legal de las empresas sociales e incluso recuperan las prácticas que permiten a las organizaciones híbridas (con y sin fines de lucro) alinearse vertical u horizontalmente para priorizar la misión social (ASHOKA y Blackpool Venture & Law, 2020); esta práctica incluyente, no debe interpretarse como una no incidencia de la figura legal en la consolidación institucional de la empresa social mexicana.

La práctica de reinversión ingresos-misión RIM existe en los casos estudiados, más no tiene incidencia en la legitimidad pragmática percibida por grupos de interés, ni en la obtención de apoyos. No obstante, su análisis apoyó a contrastar que la principal influencia sobre la teoría probada del triángulo estratégico de Moore (2000), la tienen los 10 ítems temáticos que conforman la evaluación de la legitimidad pragmática percibida (LPP) y que pueden ser considerados fuentes alternativas de legitimidad en el contexto y estudiados como tales en otros ecosistemas.

Los cuatro casos estudiados refirieron una alineación de empresa social embebida lo que significa la forma operativa más integrada de alineación ingresos-misión acorde a la tipología de Alter (2007). La práctica de reinversión ingresos-misión (RIM) existe como positiva los 4 casos estudiados, y como positiva/negativa en los casos de las organizaciones híbridas (C1, C3).

La RIM positiva se opera en los casos C1 sin fines de lucro, C2 con fines de lucro, C3 híbrida y C4 sociedad cooperativa, en los cuales las utilidades, beneficios o excedentes se reinvierten para el logro de la misión social. La reinversión en los casos C1, C3 y C4 se realiza por elementos normativos legales y fiscales, en el caso C2 se realiza voluntariamente por acuerdo de los socios cofundadores.

La RIM negativa, en los casos C1 (híbrida sin fines de lucro con propósito económico) y C3 (organización híbrida con fines de lucro), se relaciona con las figuras legales: Sociedad Civil (SC) y (SAPI de CV) respectivamente, en las cuales no hay una reinversión expresa para el incremento de capital, sino prácticas por visión voluntaria de los fundadores, que refieren incrementar sueldos, contratar personal o fortalecer operación, cuando las organizaciones están sólidas financieramente.

Ninguno de los casos refirió conocer la práctica inglesa de reinversión de utilidades en el logro de la misión social, y llevan a cabo la práctica por normatividad o por decisión voluntaria de los cofundadores.

Esto último descubre el hecho de que en torno al desarrollo de la empresa social en el contexto de estudio, las prácticas globales y en algunos casos, multiculturales, no necesariamente están llegando como formas potenciales de adopción mimética

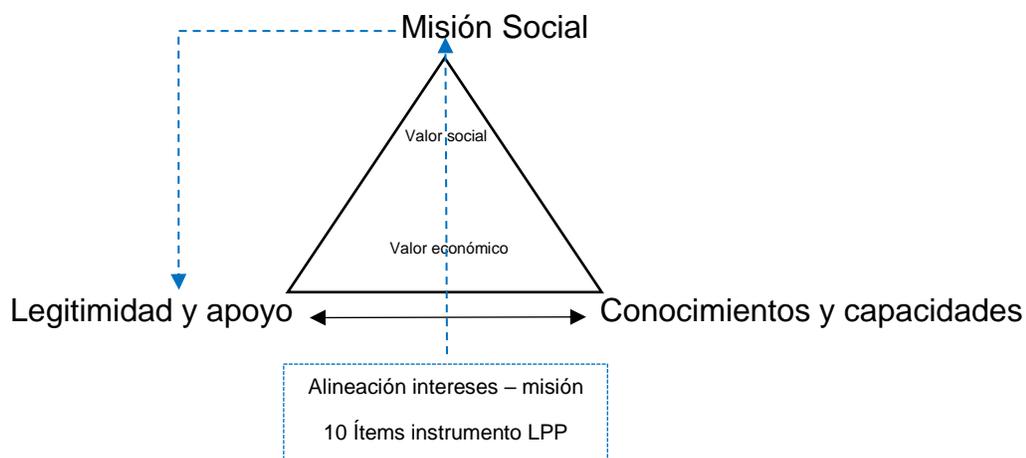
voluntaria (DiMaggio y Powell, 1983). En contraparte están siendo las visiones personales y compartidas de los cofundadores, así como el contexto normativo de las organizaciones, lo que dan lugar o no a la práctica de reinversión RIM.

Considerando lo anterior, aparece tanto en la fase cualitativa como en la fase cuantitativa de la investigación, la importancia de la alineación intereses – misión social, refiriendo expresamente los intereses de socios fundadores, accionistas o asamblea, hacia la priorización de la misión social. La alineación intereses-misión, además de identificarse en las colecciones de documentos de la fase cualitativa, aparece en el ítem LPP 4 del instrumento de legitimidad pragmática percibida, como 1 de los 5 ítems que mayores promedios aportan a la evaluación integral de legitimidad pragmática percibida ante grupos de interés (LPP).

Hace sentido entonces colocar en siguientes diseños de investigación, la alineación de intereses – misión, antes que la alineación de ingresos – misión, ya que serán las personas quienes tomarán decisiones estratégicas y adopción de prácticas que fortalezcan la alineación entre la creación de valor social y económico. La fase cualitativa de esta investigación arroja que entre las prácticas de alineación ingresos-misión, no solo se encuentra la práctica RIM, sino también el fortalecimiento de las condiciones de empleo o participación para colaboradores y el soporte a proyectos sociales que son interdependientes con la misión social de la empresa. Estas prácticas son importantes para el desarrollo de la empresa social, una vez que se cumple la alineación intereses-misión.

Con esta información se hace un replanteamiento de la aplicación del triángulo estratégico de Moore (2000) a la empresa social, contemplando los hallazgos en el contexto de estudio (ver Figura 30).

Figura 30. *Triángulo Estratégico en las Empresas Sociales Ajuste.*



Nota. Adaptación con información de Moore (2000).

Los 10 diferentes ítems del instrumento de legitimidad pragmática percibida (LPP) resumen elementos clave cómo: 1) administración y operaciones, 2) gobernanza, 3) empatía, 4) alineación de intereses de socios, accionistas o asamblea, 5) valor creado para clientes y/o beneficiarios, 6) políticas para los empleados, 7) beneficios integrales a grupos de interés, 8) valor creado para proveedores, 9) evaluación de impacto y 10) innovación y desarrollo. Y son significativos para la percepción de legitimidad ante grupos de interés, en particular el ítem 4 que aparece como hallazgo en ambas fases de la investigación: alinear los intereses de socios, fundadores o asamblea hacia la priorización de la misión social.

Acorde a los resultados de esta investigación, las acciones enfocadas en los elementos que sintetizan los ítems del instrumento LPP, contribuyen en la práctica a la

alineación de la creación de valor social y económico, lo que incide en la legitimidad y apoyos. Enfatizando que son los primeros 5 ítems los que proporcionan promedios de legitimidad mayores.

Se contribuye a presentar una distinción propositiva de la empresa social que genera valor social como fin y la que genera valor social como medio, considerando que enfocar el desarrollo de la empresa social desde los 5 a 10 elementos clave de los ítems LPP, propone evitar caer en la dicotomía que clasifica a la empresa social como positiva o negativa según crea valor social como fin o como medio, reenfocando el debate hacia su operación y hacia la transición que puede darse recíprocamente entre estos dos arquetipos de empresa social. En la revisión de la literatura hay más estudios relativos a la transgresión de la misión en la empresa que genera valor social como fin. Y hay menos estudios relativos a la transgresión de la misión inversa, es decir, de la empresa que genera valor social como medio y puede transitar a genera valor social como fin.

La alineación entre los ingresos y la misión social, analizando los aportes de Alter (2007), puede darse a través de diferentes prácticas, entre éstas: la reinversión para el logro de la misión social, la mejora en las condiciones de empleo y la profesionalización de los equipos de trabajo o, la inversión en otros programas sociales que estratégico desarrollar. En cualquier caso, estas prácticas, dependiendo de la estructura de propiedad que tenga una empresa social, deben mantenerse como elementos impulsores y no como elementos detractores de la obtención de financiamiento o inversión para la empresa social (p. 13-14, 55).

Considerando los hallazgos de esta investigación, las prácticas analizadas dependen de la alineación de intereses de los socios, accionistas o asamblea, entre sí y respecto a la priorización de la misión social. Esto coincide con los patrones teóricos y la propuesta práctica del movimiento de las empresas con propósito (Empresas B) que comienzan por la alineación de intereses entre los socios, expresada en la declaración de interdependencia en los estatutos de las compañías que aspiran a la certificación B (Honeyman, 2014).

La definición propuesta para empresa social, en el desarrollo de esta investigación se adapta: la empresa social es una organización que, en sus procesos de gobernanza y operación, prioriza el impacto social y la generación de externalidades positivas, alineando estratégicamente los intereses de sus fundadores y sus fuentes de ingreso con su propósito de impacto social fundamental.

No hay que perder de vista, que, a largo plazo, la incidencia en aspectos de evaluación de impacto y cambio sistémico es lo que distinguirá a las empresas sociales que transforman positivamente su entorno. Debido a ello la profundidad de acciones en el ítem 9 (evaluación de impacto) es importante para incentivar dinámicas que apoyen a las empresas sociales gestionar el impacto y el cambio sistémico, gestionar primero para luego evaluar. La evidencia en este estudio muestra que, respecto a los patrones teóricos, la percepción del impacto y cambio sistémico que los casos generan, es menor a la percibida en la práctica por los cofundadores de las organizaciones.

Respecto a la importancia que atañe la figura legal específica para una empresa social, profundizar en el análisis del binomio sin fines de lucro-sin fines de lucro, contemplando la generación de beneficios económicos sin fines de especulación

comercial, podría representar una veta de indagación y análisis importante para las organizaciones que promueven una figura legal específica en la legislación mexicana. La importancia de esta legislación como punto clave para el desarrollo de capacidades institucionales en la empresa social, aparece contundentemente en las narrativas de los casos C2 (con fines de lucro), C3 (híbrida) y C4 (sociedad cooperativa).

Cabe señalar que, conforme a la información obtenida, el contexto legal y fiscal de las sociedades cooperativas, tiene mayor complejidad de gestión y evolución, ante leyes y reglamentos que ya existen y no están facilitando la consolidación de estas organizaciones.

En este orden de ideas, destacando la importancia de las figuras legales, es importante destacar cómo los casos híbridos C1 y C3, fundaron primero la organización con fines de lucro (SAPI de CV) o con propósito económico sin especulación comercial (SC), y posteriormente fundaron las organizaciones sin fines de lucro (AC). Esta indagación hace evidente la necesidad de complementariedad entre ambos extremos del espectro legal y también presenta como área a profundizar, la transición de las empresas con y sin fines de lucro hacia empresas sociales.

En conocimiento de que la figura legal de la empresa social, incide en la percepción pragmática de legitimidad (LPP) ante grupos de interés, y que esta última incide en la obtención de apoyos, el proyecto de crear o seleccionar la figura legal para que estas empresas fortalezcan: administración, operaciones, gobernanza, alineación de intereses y desarrollo de sus colaboradores, se convierten en punto clave de agencia para evolucionar el contexto en que la empresa social se desarrolla en el ecosistema metropolitano de estudio.

La conformación de una figura legal para la operación de la empresa social mexicana contribuiría a disminuir la desigualdad que existe entre organizaciones con y sin fines de lucro en el mercado, debido a los marcos legales deficientes. Como acción intermedia ante esta conclusión, se identifica la importancia de que el conocimiento, ventajas y desventajas respecto a las alineaciones vertical u horizontal de dos figuras legales en las empresas sociales híbridas, esté más disponible y se democratice en conjunto con la asesoría especializada, ya que, como parte de esta investigación, durante el tiempo de voluntariado para ASHOKA México y Centroamérica, se pudo identificar que no es asesoría accesible.

5.2 Propuestas e Incidencia.

Los hallazgos de esta investigación en lo referente a las formas de alineación ingresos-misión, intereses-misión, opciones de hibridación de figuras legales e incidencia de las variables legitimidad, figura legal y apoyo; son aportaciones al ecosistema metropolitano y nacional de la empresa social, ya que representan información que se puede divulgar y difundir en estos ambientes a manera de retroalimentación desde la realidad práctica de cuatro casos de empresas sociales en un contexto representativo para el desarrollo de la empresa social en el país. En particular es información útil para los promotores de una figura legal específica para la empresa social en México y para los creadores del censo de empresa social del país.

Con las conclusiones obtenidas, los instrumentos-matrices planteados en las Tablas 17 y 21 y considerando también el diseño mixto de las fases de esta investigación, se propone un método de autoevaluación o de diagnóstico por terceros, que permita a una organización o a sus grupos de interés, comprender cómo está

gestionándose la creación dual de valor social y económico. Aplicando para tal fin, los 10 ítems de legitimidad pragmática percibida y la identificación de la etapa de impacto y nivel de cambio sistémico en que la organización se desarrolla (ver Anexo 2). Con la información generada al aplicar este método, sobre todo si puede ser información de acceso abierto salvaguardando confidencialidad, puede enriquecerse el conocimiento disponible en torno a las empresas sociales jaliscienses o mexicanas, aportando al desarrollo de iniciativas que fortalezcan el ecosistema de empresa social en la región y en el país.

5.3 Futuras Líneas de Investigación.

Como líneas de investigación futuras que el desarrollo de esta tesis hace evidentes o con las cuales concatena están:

- Prácticas de alineación intereses-misión y sus implicaciones en la gestión ética de las empresas sociales.
- La práctica de reinversión como elemento de alineación ingresos-misión en organizaciones con fines de lucro y, su potencial como práctica impulsora o detractora del financiamiento o inversión en las empresas sociales con fines lucrativos.
- La transición de empresas comerciales que generan valor social como medio a empresas sociales que generan valor social como fin, comúnmente se estudia el inverso de esta transición (la transgresión de la misión de las empresas sociales).
- La responsabilidad social corporativa y su evolución en emprendimientos sociales corporativos a través de la interiorización de externalidades negativas.

- La transición de empresas sociales en la dimensión organizacional (resuelven los efectos negativos de una problemática) a la transición de empresas sociales en la dimensión sistémica (generan cambios en el sistema para evitar que los efectos negativos de una problemática o la problemática en sí, se generen).
- El desarrollo de habilidades sistémicas (systemic skills) en los emprendedores sociales.
- La divulgación y/o adopción de las prácticas internacionales y multiculturales de la empresa social.
- El papel de las estructuras de propiedad (cooperativas y no cooperativas) en el desarrollo y consolidación de las empresas sociales.
- Los desafíos e impulsores de la evaluación de impacto y el cambio sistémico en las empresas sociales.
- Modelos estratégicos para la empresa social.

En cuanto a las variables argumentadas en esta tesis (RIM, FIGURA LEGAL, LEGITIMIDAD) pueden continuarse analizando en interacción o por separado en diseños de investigación distintos y con enfoques que abonen a la transferibilidad entre regiones y/o al enfoque predictivo.

El alcance del instrumento desarrollado para evaluar la legitimidad pragmática percibida (LPP), puede habilitar estudios comparativos de la empresa social mexicana y la de otros países, así como levantamiento de información para el desarrollo de bases de datos, incentivos o políticas públicas. Su aplicación práctica puede generarse desde actividades de docencia hasta actividades de autoevaluación, acompañamiento y aceleración de empresas sociales, como una herramienta de apoyo al desarrollo de

empresas que nos solo busquen legitimarse normativamente a través de una figura legal, aunque ello sea fundamental, sino también en el desarrollo de sus capacidades a través de mejorar su desempeño en los ítems propuestos.

En cuanto a la metodología de la investigación diseñada, aporta una forma de aplicar el Diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS) con grupos de enfoque, para la obtención de datos de manera intencionada para evaluar una serie de variables y su respuesta. Particularmente en casos donde las bases de datos no existen por la fase de desarrollo en que se encuentre el fenómeno de interés. Así como se aporta un diseño mixto que valida cuantitativamente, prácticas analizadas y recuperadas de la realidad cualitativamente. Lo anterior permitió aplicar DEXPLOS (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Morse, 2010), para fines descriptivos y explicativos, como lo que la autora de esta tesis denominaría un DDEXPLOS (Diseño Descriptivo Explicativo Secuencial).

5.4 Limitaciones de la Investigación.

La investigación fue rediseñada para adaptarse a las condiciones de la contingencia COVID 19, levantar toda la información vía herramientas virtuales tiene aportes a la independencia del estudio, pero potencialmente se presentaron elementos no controlables como el ambiente de concentración y enfoque en el que los participantes hayan respondido los instrumentos, particularmente los cuestionarios o ejercicios de análisis virtuales.

Se trata de una investigación que elige como contexto de estudio un ecosistema metropolitano representativo para la empresa social mexicana y por tal motivo los hallazgos podrían considerarse válidos solo para ese contexto, sin embargo, para

continuar una línea de investigación y ampliar validez, es un diseño de investigación que puede replicarse y transferirse a otro ecosistema de interés. Lo ideal es tomar el aprendizaje de esta investigación descriptiva y explicativa para hacer un diseño que avance mucho más hacia lo predictivo del fenómeno, contrastando la interpretación de estas variables en otras condiciones.

No se descarta que, siendo un ecosistema metropolitano, las narrativas anónimas hayan podido ser identificadas por los participantes, relacionándolas con casos en el ecosistema, y que ello haya generado cierto sesgo.

Glosario

B

Beneficios: forma en la que se denomina a los remanentes de ingresos en un ejercicio fiscal en organizaciones sin fines de lucro.

E

Excedentes: forma en la que se denomina a los remanentes de ingresos en un ejercicio fiscal en las sociedades cooperativas.

I

Impacto: resultado de largo plazo que se espera como característica fundamental de los emprendimientos sociales. Relativo a la transformación de patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales.

Innovación social: tipo de innovación en el que la apropiación del valor creado por la solución, reside fundamentalmente en la sociedad beneficiada.

P

Protocolo: secuencia o procedimiento replicable ante el desarrollo de estudios o situaciones. Conjunto de reglas que rigen un acto.

R

Reinversión: emplear las utilidades, beneficios o excedentes de una actividad productiva en el incremento del capital.

Réplica: repetición de un tratamiento en el contexto del diseño experimental.

S

Sistémico: enfoque que refiere la totalidad de un sistema, sus elementos, roles, interacciones y resultados.

Sostenibilidad: adjetivo que alude a la capacidad financiera de una organización o proyecto. Característica del desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer las del futuro.

U

Utilidades: forma en la que se denomina a los remanentes de ingresos en un ejercicio fiscal en organizaciones con fines de lucro.

Anexo 1

La lista de variables, en orden alfabético, para el desarrollo de esta investigación, se presenta a continuación:

Tabla 28 *Relación de Variables de Investigación en Orden Alfabético.*

Anexo 1

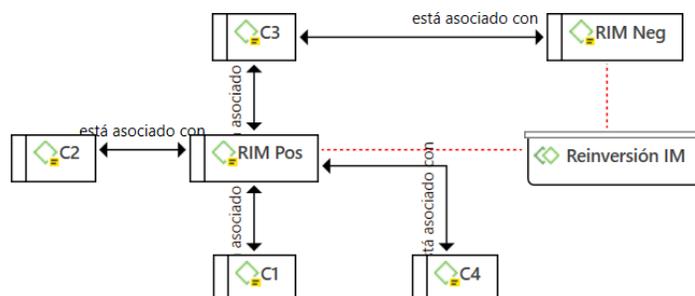
Relación de variables de investigación en orden alfabético.

Variable	Tipo	Fase de la investigación	Pregunta e instrumento de investigación	Medición / Aplicación en el Experimento	Nomenclatura en el análisis	Programa	Hipótesis
ALINEACIÓN INGRESOS MISIÓN	Nominal	Cualitativa	Pregunta 18 en cuestionario inicial virtual	Politómica, descripción Cap. 5	AIM 1 AIM 2 AIM 3	ATLAS TI	Hi-1
APOYO	Nominal	Cuantitativa	Preguntas 11 y 13 en cuestionario virtual LPP	Dicotómica (no/si se otorga)	APOYO	MINITAB	Hi-3, Ho-3
BARRERAS	Nominal	Cualitativa	Pregunta 16 en cuestionario inicial virtual	Politómica, descripción Tabla 19	B	ATLAS TI	Hi-1
CASO	Nominal	Ambas	Pregunta 1 en cuestionario inicial virtual	Organización sin fines de lucro	C1	ATLAS TI y MINITAB	Hi-1 Hi-2, Ho-2 Hi-3, Ho-3
				Organización con fines de lucro	C2		
				Organización Híbrida	C3		
				Sociedad Cooperativa	C4		
ETAPA DE IMPACTO	Nominal	Cualitativa	Pregunta 22 en cuestionario inicial virtual	Politómica, descripción Tabla 19	E11	ATLAS TI	Hi-1
					E12		
					E13		
					E14		
					E15		
FIGURA LEGAL	Nominal	Cuantitativa	Pregunta final confirmatoria en entrevista	Dicotómica (no/si se conoce)	FIGURA LEGAL	MINITAB	Hi-3, Ho-3
IMPULSORES	Nominal	Cualitativa	Pregunta 15 en cuestionario virtual LPP	Politómica, descripción Tabla 19	I	ATLAS TI	Hi-1
ÍTEM 1	Ordinal	Cuantitativa	Pregunta 3 y réplicas en cuestionario virtual	Escala Likert 1 a 5	ÍTEM	MINITAB	Hi-2, Ho-2 Hi-3, Ho-3
ÍTEM 2							
ÍTEM 3							
ÍTEM 4							
ÍTEM 5							
ÍTEM 6							
ÍTEM 7							
ÍTEM 8							
ÍTEM 9							
ÍTEM 10							
LPP (ÍTEM 1 a 10)	Ordinal	Cuantitativa	Pregunta 3 y réplicas en cuestionario virtual	Escala Likert 1 a 5	LEGITIMIDAD	MINITAB	Hi-2, Ho-2 Hi-3, Ho-3
RIM	Nominal	Cualitativa	Preguntas 19, 20, 21 en cuestionario inicial	Dicotómica, si existe	RIM Pos	ATLAS TI	Hi-1
	Nominal	Cuantitativa	Preguntas 19, 20, 21 en cuestionario inicial	Dicotómica, no existe	RIM Neg		
NIVEL DE CAMBIO SISTÉMICO	Nominal	Cualitativa	Pregunta 23 en cuestionario inicial virtual	Politómica, descripción Tabla 19	CS1	ATLAS TI	Hi-1
					CS2		
					CS3		
					CS4		

Concatenando los resultados de las fases de investigación cualitativa y cuantitativa, en el software Atlas TI 9, se presentan enseguida, las diferentes configuraciones que fue tomando el modelo conceptual propuesto, durante el proceso de investigación. Se presenta al final el modelo ajustado.

Configuración para la hipótesis Hi-1, relativa a la existencia de la práctica RIM en los casos estudiados.

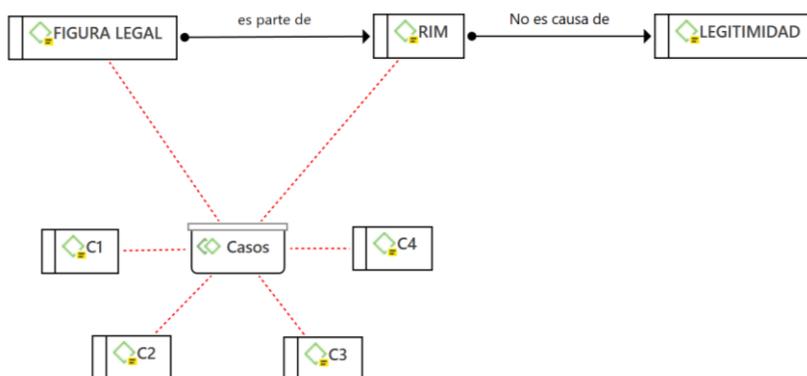
Figura 31. Existencia de la Práctica RIM en los Casos Estudiados.



RIM pos refiere la existencia de la práctica, RIM neg refiere la no existencia de la práctica. Todos los casos presentan, en alguna de sus figuras legales, una RIM positiva (RIM pos).

Configuración para las hipótesis H_{i-2} / H_{o-2} , relativas a la incidencia de la RIM en la legitimidad pragmática percibida (LPP) para cada caso.

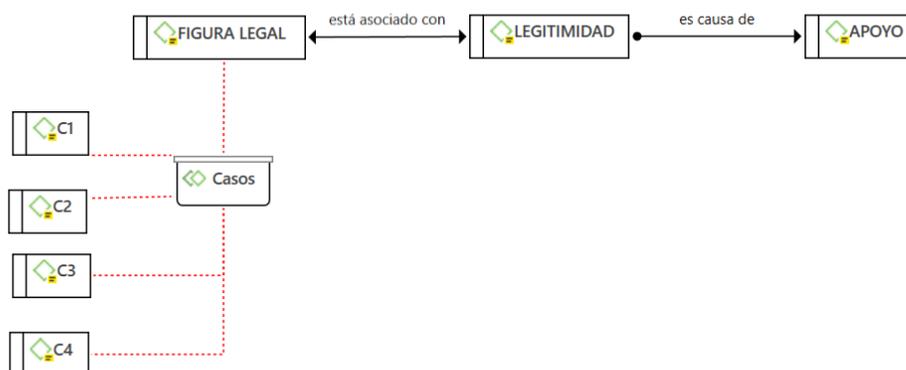
Figura 32. Incidencia de la RIM en la LPP.



La práctica RIM no incide en la legitimidad pragmática percibida (LPP).

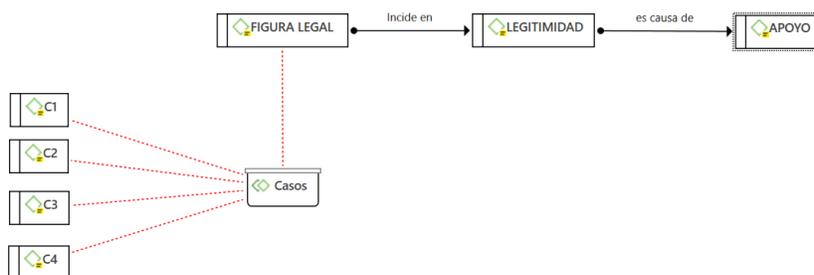
Configuración para las hipótesis Hi-3 / Ho-3, relativas a la incidencia de la legitimidad pragmática percibida (LPP) y la figura legal, en la obtención de apoyo para cada caso.

Figura 33. LPP, figura legal y obtención de apoyos.



En esta configuración se acepta parcialmente Hi-3 ya que es concluyente el análisis multivariado para la variable Legitimidad LPP, no así para la figura legal. Por lo cual surge la hipótesis alterna Ha-3.

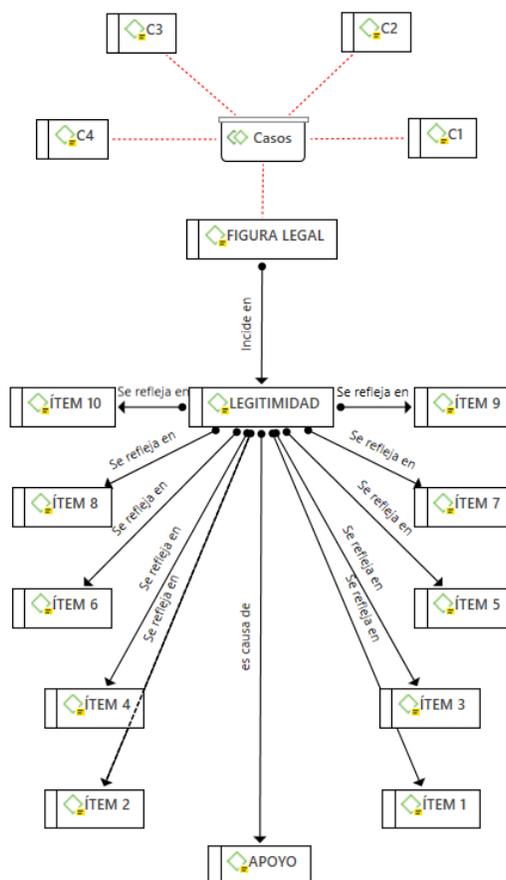
Figura 34. Surgimiento de la Hipótesis Alterna Ha-3.



En la hipótesis alterna Ha-3 se hace evidente que la figura legal incide en la legitimidad pragmática percibida (LPP) y ésta a su vez en la obtención de apoyo.

Finalmente, el ajuste del modelo conceptual se expresa así:

Figura 35. Ajuste del Modelo Conceptual Propuesto.



Donde la figura legal incide en la legitimidad pragmática percibida (LPP) y ésta, reflejada en sus 10 ítems, se considera causa en la obtención de apoyo.

Anexo 2

Propuesta metodológica de autoevaluación o diagnóstico para empresas sociales: GOLI (Gestión – Operación – Legitimidad – Impacto).

El método y sus herramientas pueden aplicarse para enfocar alguno de los siguientes objetivos (a elegir considerando contexto):

Selección del objetivo.

Objetivo A: Autoevaluar la dinámica de gestión, operación, legitimidad e impacto de la empresa social en la que se colabora, con fines estratégicos, tácticos o de seguimiento.

Objetivo B: Diagnosticar para conocer la dinámica de gestión, operación, legitimidad e impacto de una empresa social, con fines de vinculación o asignación de apoyos.

La diferencia entre la elección de ambos objetivos, reside en aplicar el método al interior de una organización (Objetivo A) o que el método sea aplicado por terceros como grupos de interés ante una situación concreta en la que el conocimiento de una o más empresas sociales sea deseable (Objetivo B).

El objetivo elegido, será logrado en la medida que dos elementos concatenen durante el proceso de autoevaluación o diagnóstico, éstos son: 1) el grupo esencial y 2) el grupo de análisis.

Conformación del grupo esencial.

El grupo esencial se refiere al equipo de personas de la empresa social que presentan o preparan la información necesaria para dar respuesta a los ítems de las herramientas de diagnóstico, y que tendrán a su disposición una narrativa y un listado proforma para tal fin.

El grupo esencial podrá estar conformado por uno o más integrantes, en la medida que sea necesario para explicitar los procesos o resultados que se exponen.

Conformación del grupo de análisis.

El grupo de análisis se conforma considerando cuál objetivo inicial se ha seleccionado:

Para el Objetivo A, el grupo de análisis deberá conformarse por colaboradores y/o aliados estratégicos de la empresa social que representen sus grupos de interés inmediatos y/o estén relacionados con sus esquemas de gobernanza. Equilibrar quiénes forman parte del grupo esencial y quiénes del grupo de análisis es un factor importante, se debe evitar que una o más personas formen parte de ambos grupos.

Para el Objetivo B, el grupo de análisis deberá conformarse por representantes de los grupos de interés relacionados con las iniciativas de vinculación o apoyo para las cuales es útil la información del diagnóstico. Cuidar la diversidad (representantes de diferentes grupos de interés) del grupo de análisis y un número preferentemente impar de participantes, aportará beneficios a la dinámica de diagnóstico.

Una vez que los grupos están conformados, cada uno deberá preparar su participación. Lo que se describirá enseguida como: 1) Preparación del grupo esencial y 2) preparación del grupo de análisis.

Preparación del grupo esencial.

El grupo esencial prepara una presentación que se divide en dos momentos: 1) Gestión-Operación-Legitimidad (GOL) y 2) Impacto (I). La empresa social definirá lo que considere o no como información confidencial.

Para el primer momento, Gestión-Operación-Legitimidad, el grupo esencial deberá ordenar la información expuesta de manera secuencial para dar respuesta a los siguientes ítems, que corresponden al instrumento de legitimidad pragmática percibida (LPP) de esta tesis:

GOL1 Forma en que se administra y opera la empresa social.

GOL 2 Descripción de su esquema de gobernanza y los grupos de interés que incluye.

GOL 3 Socialización de los procesos de comprensión y empatía hacia clientes y/o beneficiarios.

GOL 4 Explicación de cómo están alineados los intereses de socios, accionistas y/o asamblea (según sea el caso) con la misión social de la organización.

GOL 5 Descripción de sus productos y/o servicios y cómo crean valor para clientes y/o beneficiarios.

GOL 6 Descripción de las políticas de beneficios para sus empleados.

GOL 7 Desglose de las actividades de la organización que benefician a sus grupos de interés inmediatos (accionistas, socios, empleados y clientes).

GOL 8 Socialización de cómo crean valor para sus proveedores.

GOL 9 Descripción de sus procesos o acciones para evaluar el impacto que genera la organización.

GOL 10 Descripción de la estrategia de innovación que tengan para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

La siguiente narrativa, aplicada para los casos analizados en esta tesis doctoral puede servir de apoyo a la preparación del grupo esencial:

La organización X, es administrada... y opera... (GOL 1). En sus esquemas de gobernanza, los grupos de interés participan o son contemplados para la toma de decisiones a través de... (GOL 2). Para comprender y empatizar con sus clientes y/o beneficiarios la organización lleva a cabo... (GOL 3). La alineación de los intereses de socios, accionistas y/o asamblea con la misión social de la organización se expresa a través de... (GOL 4). Los clientes y/o beneficiarios de esta organización consideran de valor sus productos o servicios por que les permiten... (GOL 5). Los empleados de esta organización cuentan con (descripción de beneficios o políticas) ... (GOL 6). Los grupos de interés inmediatos a la organización reciben como beneficio específico... (GOL 7). Respecto a sus proveedores, la organización crea valor de la siguiente manera... (GOL 8). La organización evalúa el impacto a través de los siguientes procesos e indicadores... (GOL 9). Cuando desarrolla nuevos productos o servicios, esta organización realiza lo siguiente... (GOL 10).

Para el segundo momento, Impacto, el grupo esencial deberá marcar y en su caso añadir, los indicadores que monitorea sistemáticamente y con regularidad a la fecha del análisis. Esto se realiza en la siguiente lista de verificación que se presenta al

grupo de análisis. El llenado de la columna final es indispensable para que la aplicación de este método genere resultados más rigurosos. La empresa participante puede definir si maneja la última columna como opcional, en conocimiento de que ello puede incidir en la rigurosidad del ejercicio.

Si en alguno de los anteriores ítems la empresa social no cuenta con información o resultados, es mejor omitirlo, presentando la situación actual de forma honesta y transparente.

Indicadores que monitorea la empresa social	Categoría (Epstein y Yuthas, 2014)	Evidencia disponible (solo en caso aplicable)
<input type="checkbox"/> Registro de fondos y subvenciones <input type="checkbox"/> Ingresos <input type="checkbox"/> Gastos <input type="checkbox"/> Otros (indique)	Monitoreo que apoya decisiones internas.	
<input type="checkbox"/> Indicadores de calidad del producto o servicio <input type="checkbox"/> Cantidad de productos o servicios entregados <input type="checkbox"/> Quejas <input type="checkbox"/> Indicadores relativos al alcance o distribución del producto o servicio <input type="checkbox"/> Otros (indique)	Monitoreo de calidad y cantidad de productos y servicios entregados.	
<input type="checkbox"/> Indicadores relativos a los efectos de la empresa social en su contexto (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Indicadores relativos al cumplimiento de la misión u objetivos de la organización (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Indicadores de participación en el segmento atendido (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Otros (indique)	Monitoreo de efectos para la medición directa o indirectamente el impacto social.	

<input type="checkbox"/> Indicadores de eficiencia en la creación, entrega o captura de valor (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Indicadores de eficacia en los procesos de gestión administrativa y/o gestión comercial (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Indicadores de mejora continua (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Otros (indique)	Monitoreo de métricas de rendimiento en los procesos administrativos.
<input type="checkbox"/> Indicadores de seguimiento a planes estratégicos (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Indicadores de evaluación de impactos a largo plazo (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Indicadores para la asignación de recursos (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Otros (indique)	Monitoreo de métricas de rendimiento que inciden en la mejora de estrategias de impacto social y asignación de recursos.

Para cerrar la preparación de la presentación, el grupo esencial elige uno, máximo dos, de los siguientes escenarios que mejor corresponden con su actividad y operación, explicando brevemente a manera de cierre, los argumentos de tal elección:

I-1 Realizamos servicios directos con los que podemos atender a una pequeña parte de los clientes o beneficiarios que necesitan o podrían necesitar de nosotros.

I-2 Realizamos servicios directos con los que podemos atender a una gran parte de los clientes o beneficiarios que necesitan o podrían necesitar de nosotros.

I-3 Nuestro trabajo en su conjunto, está cambiando las condiciones y problemáticas estructurales (de fondo), que dieron origen a nuestra misión de impacto social.

I-4 Nuestra organización ha generado un impacto que cambió una o más condiciones estructurales (de fondo), que dieron origen a nuestra misión de impacto social.

En su conjunto, se sugiere que la presentación de ambos momentos: 1) GOL y 2) I, no exceda de 45 minutos para incluir al final una sesión de preguntas y respuestas por 15 minutos.

Preparación del grupo de análisis.

El grupo de análisis se preparará para responder dos instrumentos de diagnóstico: 1) Gestión-Operación-Legitimidad (GOL) y 2) Impacto (I). Antes de la presentación del grupo esencial, el grupo de análisis definirá si responde los instrumentos durante la presentación del grupo esencial o bien, al término de la misma. Cada miembro del grupo de análisis responde individualmente, posteriormente se integran resultados.

En el momento 1) Gestión –Operación –Legitimidad (GOL), el instrumento que cada integrante del grupo de análisis llenará, es el siguiente:

Instrucciones: Evalúe los 10 ítems GOL, expresando su nivel de acuerdo en una escala de 5 niveles (1 - totalmente en desacuerdo, 2 - en desacuerdo, 3 - ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 - de acuerdo y 5 - totalmente de acuerdo).

Ítem GOL	Escala Likert				
GOL1 Mejor administración y operación respecto a organizaciones similares.	1	2	3	4	5
GOL2 Un esquema de gobernanza que contempla a los grupos de interés.					
GOL3 Mejor comprensión y empatía hacia clientes y/o beneficiarios, respecto a organizaciones similares.					

GOL4 Alineación de los intereses de socios, accionistas y/o asamblea con la misión social de la organización.
GOL5 Los productos, servicios y prácticas de esta organización crean valor para clientes y/o beneficiarios.
GOL6 Las políticas de esta organización son beneficiosas para sus empleados.
GOL7 Actividades de la organización que benefician a sus grupos de interés inmediatos (accionistas, socios, empleados y clientes).
GOL8 Creación de valor para los proveedores.
GOL9 Evaluación del impacto que genera la organización en sus interacciones con personas e instituciones.
GOL10 Estrategia de innovación para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

El puntaje máximo a obtener es de 50 puntos. De 50 a 40 puntos se considera un desempeño GOL satisfactorio. De 39 a 30 puntos se considera un desempeño GOL promedio con mejoras. Y con puntajes iguales o menores a 29 puntos se considera un desempeño GOL que necesita mejorar. Los integrantes del grupo de análisis podrán reestablecer estos criterios, ya que la importancia más allá del resultado cuantitativo está en la identificación de los ítems áreas de oportunidad cualitativas.

En el momento 2, Impacto (I), los integrantes del grupo de análisis reciben el check list de indicadores monitoreados y lo empatan con el resto de la tabulación propuesta para identificar la etapa de impacto en que la organización está. En la columna final, se contrasta la elección final de la empresa social (ítems I-1, I-2, I-3, I.4).

Indicadores que monitorea la empresa social	Categoría (Epstein y Yuthas, 2014)	Nivel de madurez (Epstein y Yuthas, 2014)	Etapa de impacto social	Selección de ítems (I-1, I-2, I-3, I-4) (ASHOKA)
() Registro de fondos y subvenciones () Ingresos () Gastos () Otros (indique)	Monitoreo que apoya decisiones internas.	Nivel 1 Emergente (empresa social fase inicio)	Ninguna	En este nivel corresponde una selección I-1, I-2).

<p>() Indicadores de calidad del producto o servicio () Cantidad de productos o servicios entregados () Quejas () Indicadores relativos al alcance o distribución del producto o servicio () Otros (indique)</p>	<p>Monitoreo de calidad y cantidad de productos y servicios entregados.</p>	<p>Nivel 2 Establecido (empresa social fase validación del modelo)</p>	<p>Mejoras del beneficiado</p>	<p>En este nivel corresponde una selección I-1, I-2).</p>
<p>() Indicadores relativos a los efectos de la empresa social en su contexto (describa o contextualice) () Indicadores relativos al cumplimiento de la misión u objetivos de la organización (describa o contextualice) () Indicadores de participación en el segmento atendido (describa o contextualice) () Otros (indique)</p>	<p>Monitoreo de efectos para la medición directa o indirectamente el impacto social.</p>	<p>Nivel 3 De Objetivos (empresa social en consolidación en el mercado)</p>	<p>Cambio en condiciones del beneficiado</p>	<p>En este nivel corresponde una selección I-1, I-2).</p>
<p>() Indicadores de eficiencia en la creación, entrega o captura de valor (describa o contextualice) () Indicadores de eficacia en los procesos de gestión administrativa y/o gestión comercial (describa o contextualice) () Indicadores de mejora continua (describa o contextualice) () Otros (indique)</p>	<p>Monitoreo de métricas de rendimiento en los procesos administrativos.</p>	<p>Nivel 4 Integrado (empresa social en escalamiento)</p>	<p>Cambio de condiciones sociales</p>	<p>En este nivel corresponde una selección I-3, I-4). También puede aparecer en combinación con los anteriores I-2.</p>
<p>() Indicadores de seguimiento a planes estratégicos (describa o contextualice)</p>	<p>Monitoreo de métricas de rendimiento que inciden en la</p>	<p>Nivel 5 Evolutivo (conglomerado social)</p>		<p>En este nivel corresponde una selección I-3, I-4).</p>

<input type="checkbox"/> Indicadores de evaluación de impactos a largo plazo (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Indicadores para la asignación de recursos (describa o contextualice) <input type="checkbox"/> Otros (indique)	mejora de estrategias de impacto social y asignación de recursos.
---	---

Los ítems I, de la columna final, refieren si una empresa social está más basada en su dimensión organizacional (I-1, I-2) en la cual para escalar el impacto hay que escalar la organización, o bien, si está más basada en su dimensión sistémica en la cual para escalar el impacto no necesariamente se tiene que escalar la organización (I-3, I-4) (ASHOKA, 2017; Schwab Foundation, 2017, 2020).

Las empresas sociales en la dimensión organizacional resuelven los efectos negativos de una problemática, mientras que las empresas sociales en la dimensión sistémica, generan cambios en el sistema para evitar que los efectos negativos de una problemática o la problemática en sí, se generen.

La información generada por la aplicación de este método de diagnóstico contribuye a focalizar áreas de desarrollo, fortalezas y una distinción propositiva entre las empresas sociales que crean valor social como fin o como medio.

Bibliografía

- Agafonow, A. (2014). Toward A Positive Theory of Social Entrepreneurship. On Maximizing Versus Satisficing Value Capture. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 709–713. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1948-z>
- Aidis, R. (2005). Institutional Barriers to Small- and Medium-Sized Enterprise Operations in Transition Countries. *Small Business Economics*, 25(4), 305–317. <https://doi.org/10.1007/s11187-003-6463-7>
- Alter, K. (2007). Social Enterprise Typology. In *Virtue Ventures LLC*.
- Alter, K. (2003). *Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America*. August, 1–94. <https://doi.org/10.17305/bjbms.2017.1764>
- Anaya, M. (2017). Propuestas para fomentar las empresas sociales desde el marco fiscal mexicano. En *Investigaciones del Centro Internacional para la Ley del Sector No Lucrativo (ICNL)*.
- André, K., y Pache, A. C. (2016). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 659–675. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2445-8>
- ASHOKA. (2016). ASHOKA Globalizer. <https://www.ashoka.org/es-mx/program/ashoka-globalizer>
- ASHOKA. (2017). *Seleccionando emprendedores sociales: Guía del Nominador*. ASHOKA. Documento obtenido en el año de voluntariado para ASHOKA México y Centroamérica.

- ASHOKA y Blackpool Venture & Law. (2020, 18 de septiembre). *Estructuras sociales para emprendedores sociales* [video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=IZ4f_PY6pzU
- Austin, J. E., Leonard, D., Reficco, E., y Wei-Skillern, J. (2005). Corporate Social Entrepreneurship: A New Vision for CSR. *The Accountable Corporation*.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=20663>
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastri, E., y Reficco, E. (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. En David Rockefeller Center for Latin American Studies & Harvard University (Eds.). *Proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)* (1st ed.). Editorial Planeta.
- Austin, J., y Reficco, E. (2009). Corporate Social Entrepreneurship. *Working Papers Harvard Business School Division of Research, June*, 1–8.
- Austin, J., Stevenson, H., y Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Barki, E. (2017). Beyond the Base of the Pyramid: For an Inclusive and Purposeful Capitalism. *Beyond the Base of the Pyramid: For an Inclusive and Purposeful Capitalism*, 7(1), 77–85. <https://doi.org/10.4025/rimar.v7i1.35609>
- Battilana, J., y 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>

- Beckmann, M. (2012). The Impact of Social Entrepreneurship on Societies. En Volkman, C., Ernst, K., y Tokarski, K. (Eds.). *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies* (pp. 234–253). Springer Gabler.
- Blount, J., y Nunley, P. (2014). What is a “Social” Business and why does the answer matter? *Brooklyn Journal of Corporate, Financial & Commercial Law*, 8(2), 278–316.
- Bornstein, D., y Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. Oxford University Press.
- Campbell, D., y Stanley, J. (1966). Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social. En Randy McNally Company (Ed.), *Handbook of research on teaching*.
- Canton, A., y Gómez, H. (2018). El emprendimiento social en México, siglo XX a nuestros días. En Conway, M. y Dávila, J. (Eds.). *Modelando el emprendimiento social en México* (pp. 53–76). Editorial LID.
- Cardenas, M., y Arancibia, H. (2014). Potencia estadística y cálculo del tamaño del efecto en G*Power: Complementos a las pruebas de significación estadística y su aplicación. *Salud y Sociedad*, 5 (2), 210–224.
- Carlson, E., y Koch, J. (2018). *Building a successful social venture: A guide for social entrepreneurs*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*.

South Western Publishing Co.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39–48.

Cohen, B., y Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29–49.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>

Conger, M. J. (2014). *Hybrid Social Enterprise: Collective Action, Identity and Hybrid Business Models*. University of Colorado.

Conway, M., y Dávila, J. A. (2018). *Modelando el emprendimiento social en México* (M. Conway, M y Dávila, J. (Eds.). LID Editorial.

Cooney, K., y Williams, T. (2010). New Approaches to Old Problems: Market-Based Strategies for Poverty Alleviation. *Social Service Review*, 84(1), 29–55.

<https://doi.org/10.1086/652680>

Crane, A., Pallazzo, G., Spence, L. J., y Matten, D. (2014). Contesting the Value “Creating Shared Value” Concept. *California Management Review*, 56(2), 130–154.

<https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>

Cranne, A., y Matten, D. (2003). *Business Ethics: A European perspective, Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Bell & Bain Ltd, Glasgow.

Dacin, M. T., Dacin, P. A., y Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>

Dacin, P. A., Dacin, M. T., y Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57.

<https://doi.org/10.5465/AMP.2010.52842950>

Dahik, A. (2018). Marcos legales: una perspectiva de capacidades institucionales. En Conway, M. & Dávila, J. (Eds.). *Modelando el emprendimiento social en México* (1st ed., pp. 91–119). Editorial LID.

Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411–424. <https://doi.org/10.1002/nml.43>

Davies, I. A., Haugh, H., y Chambers, L. (2019). Barriers to Social Enterprise Growth. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1616–1636.

<https://doi.org/10.1111/jsbm.12429>

De Mendiguren, J. C. P., y Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: Aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*, 2015(40), 123–144.

Deephouse, D., y Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. En Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., y Suddaby, R. (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49–77). SAGE Publications Ltd.

Dees, G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>

- Dees, G. (2011). The meaning of “Social Entrepreneurship.” En Hamschmidt, J., y Pirson, M. (Eds.). *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* (pp. 22–30). Routledge.
- Dees, G., y Anderson, B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. En *Research on social entrepreneurship ARNOVA Occasional Paper Series* (pp. 39–66). DUKE FUQUA.
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
<https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Del Cerro, J. (2016). *¿Qué es el emprendimiento social?* NEISA.
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DISRUPTIVO.TV. (2020). *1er Censo Empresas Sociales México 2019*.
<https://disruptivo.tv/censo/>
- Doherty, B., Haugh, H., y 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>
- Drayton, B. (2009). *Ashoka fellows changing systems*. ASHOKA.
- ECODES - IDB. (2016). *Study of social entrepreneurship and innovation ecosystems in*

Latin American Pacific Alliance countries. Country analysis: Mexico.

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/12630/study-social-entrepreneurship-and-innovation-ecosystems-latin-american-pacific>

Elkington, J. (2018, 25 de junio). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. HARVARD BUSINESS REVIEW.

<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Epstein, M. J., y Yuthas, K. (2014). *Measuring and improving social impacts : a guide for nonprofits, companies, and impact investors*. Berrett-Koehler Publishers.

EY, y Green St. (2014). *Emprendimiento social: propuestas de lineamientos para formular políticas públicas e iniciativas del sector privado*.

Failure Institute. (2016). *Causes of failure in Mexican social enterprises*. Promotora Social México.

Felber, C. (2015). *La economía del bien común*. DEUSTO.

Ferat, M., García, J., y Varela, R. (2018). *Responsabilidad social de empresa: enfoque metodológico*. Casia Creaciones.

Fong, C. (2008). El estudio de casos en la preparación de tesis de posgrado en el ámbito de la PyME. *XXII Congreso Anual de AEDEM*. En Estableciendo puentes en una economía global. Pindado, J. y Payne, G. (Eds.) Ponencias

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2712302>.

Foreman, P., y Whetten, D. A. (2002). Members’ Identification with Multiple-Identity

Organizations. *Organization Science*, 13(6), 618–635.

<https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.618.493>

Frederick, R. E. (2001). *La ética en los negocios: aplicación a problemas específicos en las organizaciones de negocios*. Oxford University Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Social Science Research Network (SSRN). <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

Gutiérrez, H., y De la Vara, R. (2012). *Análisis y diseños de experimentos*. ProQuest Ebook Central.

Guzmán, A., y Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social – revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105–125. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70055-X](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70055-X)

Haigh, N., Kennedy, E. D., y Walker, J. (2015). Hybrid Organizations as Shape-Shifters: Altering Legal Structure for Strategic Gain. *California Management Review*, 57(3), 59–82. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.59>

Harding, R. (2004). Social enterprise: The new economic engine. *Business Strategy Review*, 40–43.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill Education.

Hoffman, A. J., y Badiane, K. K. (2008). Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-Profit and Non-Profit Divide. *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations*, 131–153.

[http://webuser.bus.umich.edu/ajhoff/pub_academic/2012 Hybrid org as agents of positive social change.PDF](http://webuser.bus.umich.edu/ajhoff/pub_academic/2012%20Hybrid%20org%20as%20agents%20of%20positive%20social%20change.PDF)

- Honeyman, R. (2014). *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good* (Exerpt). Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Hoogendoorn, B. (2016). *The Prevalence and Determinants of Social Entrepreneurship at the Macro Level*. 54, 278–296. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12301>
- Huybrechts, B., y Nicholls, A. (2012). *Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers, and Challenges*. En Volkmann, C., Ernst, K., y Tokarski, K. (Eds.). *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*. (pp.31–48). Springer Gabler.
- Ibarra, C. (2018, 3 de octubre). *Emprendimiento social: una definición propuesta desde el desarrollo sostenible* (pp. 1–17). XVIII Congreso Internacional de Administración, Contaduría e Informática UNAM. México.
- Ibarra, C., y Palos, M. (2018). Reflexiones en torno al contexto organizacional y fiscal de los emprendimientos sociales en México. *Diagnóstico FACIL Empresarial Finanzas, Auditoría, Contabilidad, Impuestos, Legal* 8(4), 18-24. <https://doi.org/10.32870/dfe.vi8%20Julio-Diciembre%202017/Año%204>
- Kant, I. (2009). *Crítica de la razón pura* (UNAM: Universidad Autónoma de Iztapalapa. Fondo de Cultura Económica.
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary*

and Nonprofit Organizations, 17(3), 246–262. <https://doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>

Kerlin, J. A. (2010). A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(2), 162–179. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9126-8>

Koe Hwee Nga, J., y 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>

Kostas, A. (2017). *Organizational Legitimacy in Entrepreneurial Contexts : Hybridity , Crowdfunding , and Social Entrepreneurship* [tesis doctoral, Ken State University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=kent1501420140224866

Leonard, D., Reficco, E., Wei-Skillern, J., y Austin, J. E. (2006). Social Entrepreneurship: It's for Corporations, Too. En Mair, J., Robinson, J., y Hockerts, K. (Eds.). *Social Entrepreneurship* (cap. 8) Palgrave Macmillan.

Lieberman, A., Roussos, P., y Douglass, K. (2015). *The GSBI Methodology for Social Entrepreneurship*. Miller Center.

LRASCAP. (2014). *Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo*. Cámara de Diputados LXV Legislatura. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lrascap.htm>

Maraboto, J. (2015). *Estudio de los factores individuales e institucionales que influyen*

en el proceso de identificación, evaluación y explotación de oportunidades en el emprendimiento social híbrido [tesis doctoral, Universidad de Cantabria, Santander, España]. Repositorio abierto de la Universidad de Cantabria.
<https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/8128>

Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2010). Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. En *The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies*, Harvard University, y Banco Interamericano de Desarrollo (Eds.), *Proyecto de Investigación Colectiva de SEKN (Social Enterprise Knowledge Network)* Inter-American Development Bank Felipe Herrera Library.

Martin, R., y Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, primavera, 28–39.

Martin, R., y Osberg, S. (2015). *Getting beyond better: How social entrepreneurship works*. Harvard Business Review Press.

Massetti, B. L. (2008). The social entrepreneurship matrix as a tipping point for change. *Emergence: Complexity and Organization*, 10(3), 1–8.
<https://doi.org/10.17357.a78a8a22a573f663377e98cc17f0a1d9>

McKinsey & Co., y ASHOKA. (2019). *From small to systemic*. ASHOKA.
<https://www.ashoka.org/es/files/2019ashokamckinseyfromsmalltosystemicpdf>

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer* (1st ed.). Chelsea Green Publishing Company.

Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as

- Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Moore, M. H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183–204. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S009>
- Morse, J. M. (2010). Simultaneous and Sequential Qualitative Mixed Method Designs. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 483–491. <https://doi.org/10.1177/1077800410364741>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., y Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. The Young Foundation.
<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>
- Müller, S. (2012). Business Models in Social Entrepreneurship. En Volkmann, C., Tokarski, K., y Ernst, K. (Eds.). *Social Entrepreneurship and Social Business* (pp. 106–124). Springer Gabler.
- Nicolás, C. (2014). *Emprendimiento social* [tesis doctoral, Universidad de Murcia, Murcia, España]. Repositorio DIGITUM Universidad de Murcia.
<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/39915/1/Catalina%20Nicol%c3%a1s%20Mart%c3%adnez.pdf>
- Orozco, I. (2018). Estructuras y estrategias: la brújula para empresas sociales. En Conway, M. y Dávila, J. (Eds.). *Modelando el emprendimiento social en México* (pp. 271–293). Editorial LID.

- Orozco, I., & Portales, L. (2018). Cómo crecer y generar mayor impacto: modelos de OSFL. En Conway, M. y Dávila, J. (Eds.). *Modelando el emprendimiento social en México* (pp. 365–402). Editorial LID.
- Pache, A.C., y Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Padfield, S. J. (2017). The Inclusive Capitalism Shareholder Proposal. *UC Davis Business Law Journal*, 147(17), 1–23.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., y James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group and Organization Management*, 40(3), 428–461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Phills, J., Deiglmeier, K., y Miller, D. (2008). Redescubrir la innovación social. *Stanford Social Innovation Review En Español, otoño*.
<https://ssires.tec.mx/es/noticia/redescubrir-la-innovacion-social>
- Ponce, A. (2018). El Estudio de Caso Múltiple. Una estrategia de investigación en el ámbito de la administración. *Revista Publicando*, 15(2), 2017–2019.
- Portales, L. (2018). Modelos de emprendimiento social con fines de lucro: desafíos e impacto. En Conway, M., y Dávila, J. (Eds.). *Modelando el emprendimiento social en México* (pp. 327–355). Editorial LID.
- Portales, L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship. Fundamentals, Concepts, and Tools*. Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13456->

- Portales, L., y Pérez, O. A. (2015). Emprendimiento y Empresa Social Como Estrategia De Desarrollo Local. *Recherches En Sciences de Gestion*, 111(6), 137.
<https://doi.org/10.3917/resg.111.0137>
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Powell, W., y DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Reis, T. K., y Clohesy, S. J. (2001). Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A philanthropic renaissance. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2001(32), 109–144. <https://doi.org/10.1002/pf.3206>
- Ripsas, S. (1998). Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 10(2), 103–115. <https://doi.org/10.2307/40228541>
- Rivadeneira, J. (2009). Economía Social de Mercado. En *Konrad Adenauer Stiftung*. Fundación Konrad Adenauer.
- Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. En: Mair J., Robinson J., Hockerts K. (Eds.). *Social Entrepreneurship* (pp. 95–120). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/9780230625655_7
- Salavou, H., y Cohen, S. (2020). Towards a Typology of Social Enterprises Based on Performance: Some New Evidence. *Journal of Social Entrepreneurship*. 1–19.

<https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1718743>

Samaja, J. (2015). Elementos ontológicos para investigadores: una introducción a las categorías puras de Immanuel Kant. *Revista Perspectivas Metodológicas*, 1–30.

<https://doi.org/https://doi.org/10.18294/pm.2001.558>

Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>

Schwab Foundation. (2017). *Beyond Organizational Scale : How Social Entrepreneurs Create Systems Change* (Issue May). WEF.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Schwab_Foundation_Systems_Report_2017.pdf

Schwab Foundation. (2020). *Categories and Eligibility Criteria: Schwab Foundation Awards*. WEF. <https://weforum.ent.box.com/s/gsmsaw899cujjlnw8muh4rhsv1sbqcr5>

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493. <https://doi.org/10.2307/2392880>

Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New.” *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270. <https://doi.org/10.2307/2393719>

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. GRANICA.

Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217.

<https://doi.org/10.2307/259271>

- Shaw, W. H. (1996). *Business Ethics* (Second). Wadsworth Publishing Company.
- Silva, M. (2017). *Innovación social en las infraestructuras emergentes de innovación en países de renta media: Caso Guadalajara, México*. ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara.
- Silva, M. (2020). *Análisis de la oferta educativa de empresa social*. ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara.
- SOCIALAB. (2007). *SOCIALAB*. <https://socialab.com/about/>
- Soldevilla, E. (1995). Metodología de investigación de la economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 1(1), 13–63.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Taborga, E. (2013). Comparación de los modelos formativo, reflexivo y de antecedentes de evaluación estudiantil del servicio de docencia. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 16(0), 95–120.
- Townsend, D. M., y Hart, T. A. (2008). Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 685–700. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00248.x>
- Villarreal, O. (2016). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147–172.

<https://doi.org/10.5295/cdg.140516ov>

Volkman, C., Tokarski, K., y Ernst, K. (2012). *Social entrepreneurship and social business*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0>

Weiss, J. W. (1994). *Business ethics a managerial, stakeholder approach*. Wadsworth Publishing Company.

Wry, T., y York, J. G. (2017). An Identity-Based Approach to Social Enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460.
<https://doi.org/10.5465/amr.2013.0506>

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. SAGE Publications.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., y Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

Zimmerman, M. A., y Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.
<https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389921>