

EMPRENDIMIENTO SOCIAL:

UN CONCEPTO EN BUSCA DE SOSTENIBILIDAD

Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda

La noción de emprendimiento social es tan amplia que puede confundirse con la de una empresa con impacto social, un organismo estatal o una ONG. La clave está en su sostenibilidad. Al igual que una empresa con fines de lucro, una empresa con foco en lo social debe asegurarse de generar ingresos propios.

EL CONCEPTO de emprendimiento social abarca iniciativas que van desde una empresa dedicada a la comercialización de productos ecológicos, por ejemplo, hasta el emblemático Grameen Bank, un sistema de distribución de créditos para suministrar servicios financieros en zonas rurales pobres. La expresión «emprendimiento social» combina dos vocablos en boga y que en el lenguaje gerencial tienen diversos significados. Separados, estos vocablos cubren una gama variada de interpretaciones; juntos, la gama se amplía. Tal prolijidad de significados puede crear confusión; sobre todo, cuando se aplica la noción a iniciativas que de social solo tienen la apariencia.

¿Qué puede clasificarse como emprendimiento social? De acuerdo con la forma de abordar los asuntos sociales, para Amparo Merino (2013) la zona de emprendimiento social está integrada por dos áreas: (1) un «área de transformación social» (iniciativas que no solo inducen el cambio, sino que también actúan de modo directo para transformar positivamente la sociedad) y (2) un «área de mejora social» (iniciativas que tienen como parte de su misión promover y facilitar el cambio social en otros agentes).

¿Qué es el emprendimiento social?

Jiao (2011) revisó diversas definiciones del concepto, entre 1985 y 2009, y distinguió las siguientes categorías:

- Misión: esta categoría agrupa las definiciones que ponen el énfasis en la misión.
- Dimensiones: agrupa las definiciones que ven el emprendimiento social como un constructo multidimensional.
- Mecanismos: agrupa definiciones del emprendimiento social como un proceso de cambiar el mundo.

Aramis Rodríguez, profesor del IESA / @RodriguezAramis.
Edwin Ojeda, investigador del IESA / @edwinojeda

Definiciones del emprendimiento social

Categorías	Autores	Definiciones
Misión	Dees (2001)	Desempeña un rol de agente de cambio en el ámbito social, que adopta una misión de crear y sostener valor social (no sólo privado), reconoce y persigue incansablemente nuevas oportunidades para cumplir su misión, fortalece un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, y actúa con audacia sin limitarse por los recursos
	Bornstein (2004)	Está orientado al cambio social. Los emprendedores sociales son personas creativas, que cuestionan el <i>statu quo</i> , saben aprovechar las nuevas oportunidades, se niegan a darse por vencidas y rehacen el mundo para mejorarlo
Dimensiones	Mort, Weerawardena y Carnegie (2003)	Conduce a la creación de nuevas empresas sociales y a la innovación continua en las existentes. Implica la expresión del comportamiento empresarial virtuoso para lograr la misión social con unidad coherente de propósito y acción frente a la complejidad moral, con capacidad para reconocer oportunidades sociales de creación de valor y las características clave de las decisiones de innovar, actuar y asumir riesgos
	Weerawardena y Mort (2006)	Un modelo multidimensional que toma en cuenta la dinámica del ambiente, la sostenibilidad, la misión social y la búsqueda de oportunidades. Requiere capacidad de innovación, acción y gestión del riesgo
Mecanismos	Roberts y Woods (2005)	Construcción, evaluación y seguimiento de oportunidades para el cambio social transformador, llevado a cabo por un visionario, apasionadamente dedicado a la gente
	Mair y Martí (2006)	Un proceso que implica el uso innovador y la combinación de recursos en la búsqueda de oportunidades para catalizar el cambio social o hacer frente a las necesidades sociales

Fuente: basado en Jiao (2011).

Roberts y Woods (2005) plantean que el emprendimiento social une la brecha entre las empresas (o, más generalmente, organizaciones) y la acción social. En este sentido, el Centro para el Avance del Emprendimiento Social de la Universidad de Duke ofrece el siguiente concepto:

El emprendimiento social es el proceso de reconocer hábilmente oportunidades para crear valor social con métodos distintos. Los emprendedores sociales son innovadores, ingeniosos y orientados a los resultados. Aprovechan las mejores ideas, tanto en el mundo de los negocios como en el de las organizaciones sin fines de lucro, para desarrollar estrategias que maximicen el impacto social. Estos líderes empresariales funcionan en todo tipo de organizaciones: grandes y pequeñas, nuevas y viejas, religiosas y laicas, con y sin fines de lucro, y organizaciones híbridas (citado por Jiao, 2011: 133).

Si bien es cierto que estas definiciones recogen aspectos clave —como cambio social, innovación o procesos operativos distintivos— no destacan los mecanismos de sostenibilidad. Las empresas con énfasis en lo social, al igual que las empresas con énfasis en lo económico, deben crear propuestas de valor atractivas para los segmentos de clientes que atienden. Estas propuestas de valor deben, al menos en la fase de diseño, garantizar la sostenibilidad del emprendimiento.

La propuesta de valor se refiere al posicionamiento estratégico de una empresa en el mercado. Para los emprendimientos sociales, determinar la posición de la iniciativa en el mercado es el primer paso en la configuración de la identidad de la empresa, la razón de su existencia o el corazón del proyecto social (Osterwalder y Pigneur, 2010). El diseño de su propuesta de valor hace que la empresa orientada a lo social reflexione sobre el tipo de consumidores que va a atender. Merino (2013: 21) define a los consumidores socialmente responsables «como innovadores sociales, que valoran no solo las cualidades de un producto o servicio o una experiencia en cuanto pueda mejorar su mundo, demandan

que dichas propuestas respondan a un fin superior: han de contribuir a mejorar el mundo».

La noción de propuesta de valor, aplicada a los emprendimientos sociales, incorpora rasgos característicos del emprendimiento, dados por el objetivo general y la determinación del segmento de clientes al que se dirige. Estos rasgos permiten construir el modelo de negocio que permitirá a este tipo de organizaciones generar ingresos y sostenerse por medio de sus operaciones. Osterwalder y Pigneur (2010) definen el modelo de negocio como la lógica empleada por las organizaciones para crear, entregar y captar valor.

Ya en 1998 Cox y Healey habían puesto en evidencia la necesidad de incorporar elementos de sostenibilidad en el emprendimiento social, sin usar de manera explícita el concepto de modelo de negocio:

Los emprendedores sociales también se han convertido en agentes visibles del cambio en los países en vías de desarrollo, donde se han aplicado métodos innovadores y rentables para hacer frente a los problemas sociales persistentes (es decir, la pobreza, la desigualdad de género, etc.) que han desafiado las soluciones tradicionales (citado por Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman, 2009: 520).

El carácter integrador y multidimensional de la conceptualización propuesta por Zahra y otros (2009) aporta el enfoque más completo, porque abarca elementos que van desde las motivaciones hasta los mecanismos de sostenibilidad. En palabras de estos autores:

La definición de emprendimiento social requiere apreciar las motivaciones de los individuos y grupos que asumen los riesgos asociados con la concepción, la construcción, el lanzamiento y el mantenimiento de nuevas organizaciones y modelos de negocios. Esto significa que ciertas personas con determinados valores, capacidades y habilidades se sentirán atraídos por el

Definiciones y descripciones de emprendimiento social y emprendedores sociales

Thake y Zadek (1997)	Los emprendedores sociales son impulsados por un deseo de justicia social. Buscan una relación directa entre sus acciones y la mejora de la calidad de vida de las personas con las que trabajan y las que tratan de servir. Su objetivo es producir soluciones que sean sostenibles, desde los puntos de vista financiero, organizacional, social y ambiental
Dees (1998)	El emprendedor social desempeña el papel de agente de cambio en el sector social mediante (1) la adopción de la misión de crear y sostener valor social (no sólo privado), (2) el reconocimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades para cumplir su misión, (3) la participación en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, (4) la actuación con valentía sin limitarse por los recursos disponibles y (5) la rendición de cuentas
Reis (1999)	Los emprendedores sociales crean valor social mediante la innovación y la movilización de recursos financieros, para el desarrollo social, económico y comunitario
Fowler (2000)	Emprendimiento social es la creación de estructuras socio-económicas viables, relaciones, instituciones, organizaciones y prácticas que producen y mantienen beneficios sociales
Drayton (2002)	Un agente de cambio importante, concentrado en identificar, abordar y resolver problemas sociales
Alford, Brown y Letts (2003)	Creación de soluciones innovadoras a los problemas sociales inmediatos y moviliza las ideas, capacidades, recursos y arreglos sociales requeridos para las transformaciones sociales
Mair y Martí (2006)	Un proceso de creación de valor mediante la combinación de recursos de nuevas maneras, destinado principalmente a explorar y aprovechar las oportunidades para crear valor social al estimular el cambio social o la satisfacción de necesidades sociales
Martin y Osberg (2007)	El emprendimiento social consiste en (1) identificar un equilibrio estable pero injusto, que excluye, margina o hace sufrir a un grupo que carece de los medios para transformar el equilibrio; (2) identificar la oportunidad de desarrollar un nuevo valor social o propuesta para desafiar el equilibrio; y (3) forjar un nuevo equilibrio estable para aliviar el sufrimiento del grupo objetivo, mediante la creación de un ecosistema estable en torno al nuevo equilibrio para asegurar un futuro mejor para el grupo y la sociedad

Fuente: versión resumida de Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman (2009).

emprendimiento social: la búsqueda de oportunidades y respuestas organizativas innovadoras para crear riqueza social. Mediante la integración de estas observaciones, se sugiere la siguiente definición: emprendimiento social abarca las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y aprovechar las oportunidades con el fin de aumentar la riqueza social, mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de una manera innovadora (Zahra y otros, 2009: 522).

Previamente, estos autores hicieron también una revisión del concepto en la bibliografía y aportaron un conjunto de definiciones y descripciones, tanto del emprendimiento social como de los emprendedores sociales.

Los emprendedores sociales

Los emprendedores sociales son individuos que hacen diversas contribuciones a las comunidades (o a la sociedad en general) y adoptan (o desarrollan) modelos de negocios para ofrecer soluciones creativas a problemas sociales complejos, y en algunos casos, persistentes (Zahra y otros, 2009). Al igual que con el concepto de emprendimiento social, esta definición tan amplia permite afirmar que un emprendedor social puede ser el dueño de una

empresa que comercializa productos ecológicos hasta Muhammad Yunus del Grameen Bank. Aunque no es exhaustiva, ya que algunos tipos de emprendedores pudieran no estar representados, Zahra y otros (2009: 523) propusieron una tipología de emprendedores sociales: artesanos, constructores e ingenieros sociales.

Contrata: un proyecto social en marcha

Contrata es un sistema geolocalizado de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la base de la pirámide. La misión de la empresa es acercar el empleo a las comunidades populares. Para ello, recopila y sectoriza geográficamente ofertas de empleo, las lleva a las comunidades y, además, capacita a las personas de sectores populares en empleabilidad y oficios para mejorar su calidad profesional y humana, mejorar el desempeño en sus trabajos y disminuir el desempleo.

El problema: acceso a ofertas de empleo de personas pertenecientes a zonas populares. Existe una alta tasa de desempleo en los sectores populares, lo cual se debe principalmente a dos razones: falta de capacitación para desempeñar un oficio y estrategias ineficaces de búsqueda de empleo. Menos del 19 por ciento de los habitantes de sectores populares de Caracas, que buscan empleo, utiliza internet y prensa (principales medios donde las empresas publican sus vacantes). El 81 por ciento no tiene acceso a las ofertas de empleo ni, mucho menos, posibilidad de elegir un trabajo cercano a su comunidad, lo cual genera mayores desembolsos por transporte y mayor exposición a la delincuencia (que afectan el desempeño y la duración en el trabajo).

El modelo de negocio: lograr alianzas que permitan a Contrata acceder a las comunidades populares, por medio de actores tales como gobiernos locales, comunidades organizadas (juntas vecinales, consejos comunales) y organizaciones civiles de capacitación (por ejemplo, Centros Salesianos de Capacitación). Contrata lleva a cabo capacitaciones gratuitas en empleabilidad, como los talleres «¿Cómo hacer un currículum vitae?» y «Pasos para realizar una entrevista de trabajo de manera exitosa», y en oficios con talleres como «El oficio de cocinar en un restaurant». Contrata busca las ofertas de empleo de las empresas y las sectoriza geográficamente con el fin de llevarlas a las comunidades populares y que las personas puedan postularse. Contrata entrevista a las personas que se postulen, las remite a las empresas para su evaluación y estas últimas pagan por el servicio.

La innovación: geolocalización y acercamiento de las ofertas de empleo a los sectores populares de Venezuela. Tradicionalmente, los medios utilizados por las empresas para comunicar sus ofertas de empleo son prensa e internet (en portales o bolsas de trabajo). Pero, en las comunidades populares, estos no son los medios más utilizados. Esta es una causa de desempleo o incentivo al sector informal. Existen organizaciones que capacitan a las personas en oficios, pero no las conectan con la economía formal que ofrece empleos ni les permiten seleccionar empleos cerca del lugar donde viven.

Fuente: información suministrada por los propietarios de Contrata (2013).

Tipología de los emprendedores sociales

Tipo	Artesanos sociales	Constructores sociales	Ingenieros sociales
Inspiración teórica	Hayek	Kirzner	Schumpeter
¿Qué hacen?	Perciben y actúan sobre las oportunidades para hacer frente a las necesidades sociales locales que los motivan y tienen la experiencia y los recursos para hacerles frente	Construyen y operan estructuras alternativas para proporcionar bienes y servicios que respondan a necesidades sociales que los gobiernos, las agencias y las empresas no pueden satisfacer	Crea sistemas nuevos y socialmente más eficaces diseñados para reemplazar los existentes cuando son poco adecuados para hacer frente a importantes necesidades sociales
Escala, alcance y momento	Pequeña escala de alcance local	Escala de pequeña a grande, de local a internacional, con propósito de institucionalización	Gran escala, nacional o internacional, con propósito de construir estructuras duraderas que desafíen el orden existente
Significado social	Sus acciones ayudan a mantener la armonía social	Reparan el tejido social en el que operan, atienden las necesidades sociales existentes dentro de estructuras sociales más amplias, y ayudan a mantener la armonía social	Intentan transformar las estructuras sociales existentes, representan una fuerza importante para el cambio social frente a los operadores tradicionales.
Impacto sobre el equilibrio social	Atomizan las acciones de emprendedores sociales locales, los mueven hacia un «equilibrio social» teórico	Abordan las brechas en la provisión de bienes y servicios sociales, crean nuevos «equilibrios sociales»	Fracturan el equilibrio social existente e intentan reemplazarlo por uno socialmente más eficiente

Fuente: versión resumida de Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman (2009).

Un concepto en busca de sostenibilidad

El emprendimiento social puede ser visto desde diferentes perspectivas: desde un enfoque basado en la misión de la organización hasta un enfoque orientado a cambiar el mundo. Elementos comunes a todos los enfoques son innovación, manejo de riesgos y coraje. Ingenio y orientación a resultados también parecen ser esenciales en las diversas concepciones (en algunas de manera más explícita que en otras) del emprendimiento social. Ahora bien, el concepto de emprendimiento social requiere

Al igual que una empresa con foco en lo económico, una empresa con foco en lo social requiere mecanismos y acciones para generar ingresos propios

re elementos que aseguren su sostenibilidad. Al igual que una empresa con foco en lo económico, una empresa con foco en lo social requiere mecanismos y acciones para generar ingresos propios. Una aproximación que incorpora este elemento es la óptica de los modelos de negocios.

Las personas con conciencia social, en todo el mundo, han introducido y aplicado modelos de negocios innovadores para enfrentar problemas sociales previamente pasados por alto por las empresas y las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Estos emprendedores han desempeñado un papel vital en el mejoramiento de condiciones sociales adversas, especialmente en las economías subdesarrolladas y emergentes, donde la escasez de recursos y la corrupción de los gobiernos e incluso las organizaciones no gubernamentales limitan la atención prestada a necesidades sociales graves (Zahra y otros, 2009).

Independientemente del enfoque que se adopte, tal como señalan Robinson, Mair y Hockerts (2009), el emprendimiento social es un fenómeno global. Los emprendedores que lo llevan a cabo impactan a la sociedad, mediante el empleo de formas innovadoras de solucionar los problemas sociales. [■](#)

REFERENCIAS

- Alford, S. H., L. D. Brown y C. W. Letts (2003): «Social entrepreneurship: leadership that facilitates societal transformation». Center for Public Leadership Working Paper. Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Bornstein, D. (2004): *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*. Nueva York: Oxford University Press.
- Dees, J. G. (2001): «The meaning of social entrepreneurship». www.caseatduke.org/documents/dees_sedf.pdf. Consulta: 1-10-2013.
- Dees, J. G. (1998): «Enterprising nonprofits». *Harvard Business Review*. Vol. 76. No. 1.
- Drayton, B. (2002): «The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business». *California Management Review*. Vol. 44. No. 3.
- Fowler, A. (2000): «NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?». *Third World Quarterly*. Vol. 21. No. 4.
- Jiao, H. (2011): «A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society». *Social Enterprise Journal*. Vol. 7. No. 2.
- Mair, J. e I. Martí (2006): «Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight». *Journal of World Business*. Vol. 41. No. 1.
- Martin, R. J. y S. Osberg, S. (2007): «Social entrepreneurship: the case for a definition». *Stanford Social Innovation Review*. Spring.
- Merino, A. (coord.) (2013): *Guía del emprendedor social: inspiraciones para la creación de empresas al servicio de la sociedad*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Mort, G. S., J. Weerawardena y K. Carnegie (2003): «Social entrepreneurship: towards conceptualization». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 8. No. 1.
- Osterwalder, A. e Y. Pigneur (2010): *Business model generation. a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: Wiley.
- Reis, T. (1999): *Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: a scan, synthesis and scenario for action*. Battle Creek: W. K. Kellogg Foundation.
- Roberts, D. y C. Woods (2005): «Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship». *University of Auckland Business Review*. Vol. 19. No. 1.
- Roberts, D. y C. Woods (2005): «Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship». *University of Auckland Business Review*. Vol. 19. No. 1.
- Robinson, J., J. Mair y K. Hockerts (eds.) (2009): *International perspectives of social entrepreneurship*. Londres: Palgrave.
- Thake, S. y S. Zadek (1997): *Practical people, noble causes: how to support community based social entrepreneurs*. Londres: New Economic Foundation.
- Weerawardena, J. y G. S. Mort (2006): «Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model». *Journal of World Business*. Vol. 41. No. 1.
- Zahra, N., E. Gedajlovic, D. Neubaum y J. Shulman (2009): «A typology of social entrepreneurs: motives, search processes, and ethical challenges». *Journal of Business Venturing*. Vol. 24. No. 5.