

# **Emprendimiento social y responsabilidad social corporativa: prospectiva y elementos distintivos.**

**Ibarra Baidón Claudia**

*ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara*

cibaidon@iteso.mx

## **Resumen**

¿Cómo se relacionan los conceptos: responsabilidad social corporativa y emprendimiento social? ¿Cada uno de estos conceptos representa una vía hacia el desarrollo de negocios sostenibles? Basada en una revisión de la literatura contemporánea, esta ponencia tiene por objetivo analizar los elementos distintivos de cada concepto y su articulación con la orientación a la sostenibilidad. Para tal fin, además de bases conceptuales, se analizan una serie de movimientos y corrientes emergentes que se identifican como prospectivos para el desarrollo de mejores prácticas y potenciales líneas de investigación. En esta aproximación se interpreta la orientación a la sostenibilidad acorde a los criterios de la ONU<sup>5</sup> y con el enfoque de la triple cuenta de resultados (social, económico y ambiental). Como parte de las conclusiones emerge una intersección cuyo enfoque propone que el emprendimiento social también puede ser liderado por una corporación, así entonces se mapea el concepto emprendimiento social corporativo, como una concurrencia entre estos dos enfoques.

**Palabras clave:** emprendimiento social, responsabilidad social corporativa, emprendimiento social corporativo, emprendimiento sostenible.

## **Abstract**

How are the concepts of social responsibility and social entrepreneurship related? Does each of these concepts represent a pathway to sustainable business development? Based on a review of contemporary literature, this paper aims to analyze the distinctive elements of each concept and its articulation with the orientation towards sustainability. To achieve this objective, in addition to conceptual bases, a series of emerging movements and trends identified as prospective for the development of best practices and potential lines of research are analyzed. This approach interprets the orientation to sustainability according to

---

<sup>5</sup> En la revisión de la literatura en idioma inglés, se considera la traducción de “sustainable” como “sostenible”; acorde a los criterios de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se señala como desarrollo sostenible el proceso que trata de satisfacer las necesidades económicas, sociales, culturales y ambientales de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas para generaciones futuras.

UN criteria and the triple bottom line approach (social, economic and environmental). As part of the conclusions an intersection emerges whose approach proposes that social entrepreneurship can also be led by a corporation, so the concept of corporate social entrepreneurship is mapped as a concurrence between these two approaches.

Keywords: social entrepreneurship, corporate social responsibility, corporate social entrepreneurship, sustainable entrepreneurship.

## Introducción

Las decisiones de negocios tienen consecuencias económicas, sociales y ambientales. Los tomadores de decisiones empresariales se desenvuelven en un sistema social complejo en el cual el desempeño de las empresas y negocios que lideran no solo afecta –positiva o negativamente- a sus intereses, sino también a los intereses de la sociedad. (Shaw, 1996). De acuerdo con Shaw (1996), la conducta humana respecto a las buenas o malas acciones en el contexto de los negocios, es focalizada como objeto de estudio por la ética de negocios. Aplicada a la administración de empresas, la ética puede implementarse desde un enfoque descriptivo (lo que los gerentes empíricamente están haciendo) o desde un enfoque normativo (lo que los gerentes deberían hacer); en este contexto la ética en la administración se considera un componente de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Frederick, 2001). 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. Este autor destaca el componente: cultura ética en la empresa, como el más importante en la RSC.

Se habla de RSC desde la década de 1960 (Shaw, 1996). El concepto de RSC 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 RSC 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 [stakeholders<sup>6</sup>] 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 (Weiss, 1994). De acuerdo con Weiss (1994), el concepto también significa que la empresa se relaciona con la sociedad con algo más que solo las transacciones de mercado y sirve a una gama de valores más rica que solo los valores del mercado, por lo cual se interpreta que la RSC es fundamentalmente un concepto ético.

---

<sup>6</sup> 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, clientes, negociadores, gobiernos, competidores, tribunales. (Weiss, 1994).

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 et al., 2012). Precisamente en la interfaz entre sistemas sociales y sistemas económicos como un espacio clave de estudio en torno al desarrollo para emprendedores, empresarios y sus procesos, se sitúa el emprendimiento social. En la literatura revisada es notable como se está contribuyendo al desarrollo del emprendimiento social a través de diferentes esfuerzos: unos enfocados a trazar el surgimiento del emprendimiento social y su definición, otros comparándolo con actividades organizacionales como el emprendimiento comercial y sus modelos de negocio, (Dacin, Dacin y Tracey, 2011) y algunos más destacándolo como vector de cambio social desde aristas cívico democráticas (Bornstein y Davis, 2010) o como vínculo al fenómeno de destrucción creativa propuesto por Schumpeter pero aplicado al cambio social (Dees, 1998).

De acuerdo con la recuperación que hacen 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, con un entorno postguerra de crisis económica, social y humanitaria. Estos ejemplos fueron The Grameen Bank (inicialmente conocido como Village Bank) y The Bangladesh Rural Advancement Committee (actualmente conocido como BRAC). The Grameen Bank (TGB) fue fundado por Muhammad Yunus como un servicio bancario con fines de lucro atendiendo inicialmente a mujeres en condiciones de pobreza. BRAC fue fundado por Fazle H. Abed como una organización sin fines de lucro involucrada en la educación rural, el cuidado de la salud, las microfinanzas y el desarrollo social económico. Durante las décadas de 1980 y 1990, Bill Drayton funda Ashoka en Arlington, Virginia. Drayton viajó durante 1970 por diferentes partes de la India, influenciándose de diversas ideologías que lo llevaron a focalizar al emprendedor social como un individuo orientado a la acción en contextos de mucha adversidad, construyó entonces una organización de empoderamiento y acompañamiento a emprendedores sociales. Nombró a la organización Ashoka en memoria de un emperador de la India que vivió 2,200 años atrás y que es reconocido por los historiadores por su benevolencia. Drayton y sus colegas desarrollaron Ashoka Fellows que sigue siendo en la actualidad un programa en expansión. Otros esfuerzos paralelos, de alcance global emergieron también a partir de 1980, por mencionar algunos: Echoing Green Foundation, New Profit Inc., Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Skoll Foundation. Actualmente en México: Ashoka Fellows, Socialab, Impact Hub, Emprendimiento Social México, New Ventures México y Promotora Social México, son algunos actores que han contribuido a la difusión y divulgación de las prácticas en torno al emprendimiento social.

Uno de los debates más notables en la revisión de la literatura es la definición del emprendimiento social: se identificó un grupo de autores que buscan caracterizar al emprendimiento social minimizando tautologías –con definiciones que no exageran el uso descriptivo del adjetivo *social*, buscando la comprensión de este tipo de emprendimiento desde otros enfoques centrales, como: la creación y captura de valor (Santos, 2012), el pensamiento organizacional (Agafonow, 2013), un proceso detonado por un equilibrio injusto (Martin y Osberg, 2007), la diferenciación con otras formas de emprendimiento tradicional comercial (Masseti, 2008), la mención de la fibra ética del emprendedor social

(Drayton, 2002) o la focalización rigurosa en los resultados objetivos, subjetivos y su impacto (Bornstein y Davis, 2010).

Desde el punto de vista de la autora de esta ponencia, dos de las definiciones de enfoque integral son las propuestas por:

Martin y Osberg (2007) quienes definen como emprendimientos sociales 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) identificando una oportunidad en este 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, y mediante un ecosistema estable en torno al nuevo equilibrio asegurando un futuro mejor para el grupo objetivo e incluso la sociedad en general.

Y por de Zahra et al. (2009) que define al emprendimiento social como el conjunto de actividades y procesos para descubrir, definir y explotar las oportunidades con impacto social creando nuevas empresas o administrando organizaciones de una manera innovadora.

Esta ponencia tiene por objetivo de analizar los elementos distintivos los conceptos de responsabilidad social corporativa y emprendimiento social, examinando también movimientos emergentes que los vinculan con la orientación a la sostenibilidad. Ambos conceptos, tanto responsabilidad social corporativa (RSC) como emprendimiento social (ES), destacan el enfoque ético lo cual representa un punto de partida común, en los siguientes apartados de este trabajo se presentan: 1) los elementos distintivos y prospectiva de ambos conceptos, 2) los movimientos emergentes identificados que los articulan con la orientación a la sostenibilidad y 3) las reflexiones que son planteadas a manera de conclusiones y sugerencias para futuras actividades de producción académica e investigación.

### **Elementos distintivos y prospectiva de la responsabilidad social corporativa y el emprendimiento social.**

Huybrechts y Nicholls (2012), plantean que hay dos elementos clave que diferencian el emprendimiento social (ES) de la responsabilidad social corporativa (RSC). En primer término, argumentan que la RSC no tiene que ser necesaria o forzosamente una acción emprendedora ni innovadora, uno de sus enfoques base consiste en alinear prácticas corporativas con prácticas sociales y normas establecidas en el tiempo, incluida la ley. El componente *innovación* en ES, es fundamental. En segundo término, señalan que las metas de los proyectos de RSC y ES, divergen. En el ES 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, contexto en el que se desarrolla

la RSC, la maximización de beneficios está dirigida a la apropiación del valor para los accionistas; por lo tanto, más allá de las posiciones de lucro o misión social, la *apropiación de valor* diferencia claramente al ES de la RSC. Esta distinción no es fácil de establecer empíricamente, cuando el cuestionamiento de fondo es ¿en qué proporción las iniciativas de RSC pueden ser denominadas como “emprendimientos sociales liderados por una corporación”? En este sentido Baron (2007) nombra a los empresarios que fundan firmas de RSC como emprendedores sociales; mientras que Covin y Miles (1999) definen que dentro de las firmas sean o no de RSC, existe el emprendimiento corporativo [corporate entrepreneurship] conceptualizado como la presencia de la innovación con el objetivo de rejuvenecer o redefinir organizaciones, mercados o industrias en el orden de crear o sostener la superioridad competitiva.

De manera tal que desde la arista del ES existe la búsqueda por solucionar problemas sociales de forma sostenible y desde la arista de la RSC se redistribuye una parte específica de las ganancias hacia causas sociales. Desde la perspectiva de la directiva de la Unión Europea (UE), la RSC representa una importante palanca de desarrollo y soporte para el ES ya que desde ambos ángulos se persigue la creación de valor social, ya sea como misión central en el ES o como proceso estratégico en las firmas de RSC. (Amelio, 2017). Es evidente como el ES no es una nueva forma de RSC, ni la RSC es considerada una representación de ES; sin embargo, ambos comparten dimensiones de acción sociales.

En continuación a los trabajos de Covin y Miles (1999), Austin et al. (2006) sugirieron que el emprendimiento social es también para corporaciones e integrando los enfoques de ES, RSC y Emprendimiento Corporativo, Austin y Reficco (2009) definieron el Emprendimiento Social Corporativo (ESC) [Corporate Social Entrepreneurship-CSE].

ESC integra y se basa en los conceptos anteriores y ha sido definido por Austin, Leonard, Reficco y Wei-Skillern (2005) 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*". El propósito fundamental de CSE es acelerar la transformación organizacional de las empresas en generadores más poderosos de mejora social. (Austin y Reficco, 2009, p. 2).

Así entonces, los elementos distintivos y comunes del ES y la RSC dan lugar al concepto de Emprendimiento Social Corporativo (ESC) que Austin y Reficco (2009) consideran como un proceso destinado a permitir que las empresas desarrollen formas más avanzadas y poderosas de RSC; para que continúen ejerciendo de mejor manera lo que Carroll (2006) denominó como su ciudadanía corporativa estratégica. Los *elementos clave del Emprendimiento Social Corporativo*, acorde a los trabajos de Austin y Reficco (2009) son:

Primero: *Habilitar el entorno*, para que la compañía se mueva de la antigua aproximación a la RSC hacia el nuevo enfoque de ESC.

Segundo: *el emprendedor social corporativo* [the corporate social intrapreneur], son los individuos que diferencian perfectamente su papel como emprendedores corporativos y su rol como gerentes de iniciativas, estas dos etapas suelen estar secuenciadas en el desempeño de su labor, primero como catalizadores del cambio para el lanzamiento de nuevas iniciativas y posteriormente como elementos fundamentales para ejecutar y poner dichas iniciativas en práctica (Austin y Reficco, 2009). No se encontró en la literatura analizada referencia respecto a si son de manera indispensable empleados de la compañía, o pueden ser aliados estratégicos o emprendedores sociales externos con el propósito de establecer una colaboración; lo que Austin y Reficco (2009) si precisan es que son individuos que, de manera general respecto a la administración y operación de las compañías, crean o catalizan innovaciones y transformaciones de impacto interno; y la innovación mueve a la compañía hacia mejores y más avanzados estados de RSC.

Tercera: *el propósito corporativo de una organización basada en valores*, como punto focal para poder establecer una estrategia de ESC están los valores establecidos por la compañía. Los emprendedores sociales corporativos necesitan garantía de que la generación de valor social, es decir, el cumplimiento de las responsabilidades sociales, se considere esencial en las declaraciones de misión, valores y operatividad cotidiana de la empresa. En las empresas con propósitos corporativos basados en valores, los valores no se adaptaron a una estrategia existente, sino al revés. Esta característica empodera a los individuos –emprendedores sociales corporativos- y libera sus energías creativas. En el siguiente apartado de este trabajo se analizan corrientes que enfocan el propósito de las empresas y su orientación a la sostenibilidad.

Cuarta: *la creación de valor mixto* [blended value], es el objetivo del emprendedor social corporativo, que se enfoca en descubrir formas innovadoras para que los impactos económico, social y ambiental<sup>7</sup> sean sinérgicos en lugar de competir; para así optimizar los retornos de las partes interesadas [stakeholders]. Como parte fundamental del valor mixto, la creación de valor social está inmersa en una rendición de cuentas amplia y transparente, donde la multitud de indicadores existentes, normas o códigos para medir el valor social deben embeberse en la genética de la corporación. (Paine, 2003).

Quinta: *la co-generación de valor*, con organizaciones sociales, empresariales o gubernamentales externas es fundamental ya que las alianzas estratégicas que combinan competencias básicas complementarias pueden crear nuevas fuentes de recursos que permiten diseñar soluciones innovadoras a problemas sociales y económicos complejos. Esta alineación con externos es un hábito institucional que se arraiga en las organizaciones que operan el ESC, pues dichas alianzas se consideran activos que ayudan a superar los desafíos y restricciones organizacionales para operar un esquema más avanzado de RSC.

---

<sup>7</sup> Algunos autores consideran valor mixto solo al binomio social-económico. Por la perspectiva sostenible de este trabajo es que se opta por incluir el ambiental. De acuerdo con BlendedValue.org: el valor mixto es un marco conceptual para avanzar de una visión de creación de valor con una comprensión bifurcada de la naturaleza del valor (cualquiera / o), hacia una comprensión holística unificada del valor como "ambos / y", integrado y no divisible. Recuperado de: <http://www.blendedvalue.org/framework/>

Desde la perspectiva de estos autores, los cinco elementos buscan catalizar que las empresas con esquemas de RSC incidan positivamente sobre impactos sociales y ambientales en un siguiente nivel, no solo administrando operaciones en programas de RSC ya existentes, sino creando cambio disruptivo combinando valor económico, social y ambiental con las capacidades emprendedoras de rediseño y desarrollo de sistemas, para hacerse cargo de nuevas oportunidades en el contexto de sus responsabilidades sociales. Además, cada vez es más evidente que el liderazgo basado en valores, la generación sinérgica de valor social, económico, ambiental y las alianzas estratégicas intersectoriales son ingredientes clave para desarrollo de negocios sostenibles y se espera que el ESC contribuya a un desempeño organizacional superior para el mejoramiento de la sociedad. En el siguiente apartado se describen algunos de los movimientos emergentes que están alineados con la búsqueda de valor mixto y sostenibilidad.

### **Propósito, Bien Común e Hibridación: movimientos emergentes por el desarrollo de negocios sostenibles.**

Diferentes movimientos en México y el mundo están inquiriendo el desarrollo de negocios sostenibles, que focalicen entre otros elementos: la triple cuenta de resultados, la distribución justa de riqueza, la inclusión, la transparencia, la regeneración de bienes públicos, la dignidad, entre otros factores clave. Primero se describe brevemente el enfoque de cada uno de los movimientos identificados y posteriormente se destacan elementos distintivos con potencial relación hacia la RSC o el ESC.

#### *Cadenas Híbridadas.*

Es una forma organizacional identificada con el desarrollo de negocios inclusivos y responsables. Las empresas que eligen este modelo regularmente cuentan con una misión basada en valores y visión de largo plazo. Buscan relaciones de mutuo beneficio con proveedores, comunidades, empleados y clientes; van desarrollando estas relaciones a través de la interacción progresiva con el mercado, los competidores o la industria en la que operan. (Hoffman y Badiane, 2008). Las Cadenas Híbridadas de Valor (CHV) buscan incluir a sectores de la base de la pirámide como proveedores confiables de empresas consolidadas para reconfigurar su cadena de valor. Esto no es algo sencillo ni de corto plazo, son procesos que pueden llegar a requerir de 3 a 7 años, ya que existen implicaciones no solo de negocios sino también culturales y ambientales. Existen en México algunos casos de éxito, entre éstos el de *Toks* cadena de restaurantes que desarrolló a una serie de comunidades rurales como sus proveedores de chocolate, miel, mole, mermeladas<sup>8</sup> entre otros insumos; aunque en un inicio los chefs no estaban de acuerdo en este proyecto de largo plazo, con el paso de los años las comunidades rurales se han integrado como proveedores estratégicos y *Toks* ha logrado desarrollar una cadena híbrida de valor en sus operaciones, ofreciendo a la vez diferenciación a través de algunos ingredientes sin conservadores ni saborizantes artificiales. (Ramos, 2013).

---

<sup>8</sup> TOKS Artesanales: <https://www.toks.com.mx/artesanales>

### *Economía del Bien Común*

Es actualmente un movimiento emergente en México, comenzó en octubre 2010 en España. La Economía del Bien Común (EBC), considera el bien común como el objetivo ético supremo tanto para la sociedad democrática como para la economía y propone el balance del bien común a través de la autoregulación de 17 indicadores en la matriz del bien común, destacando que el bienestar de todas las personas vinculadas a una organización es igual de importante (Felber, 2015). El enfoque holístico que propone Felber (2015) para la EBC presenta una respuesta al progresivo empobrecimiento del pensamiento económico-científico que se ha desconectado paulatinamente de sus contextos más importantes: el cultural-ético, el político-democrático y el natural-ecológico. Esta propuesta no suprime balances financieros ni prohíbe que las empresas privadas persigan beneficios, la diferencia radica en que el beneficio financiero ya no sea la finalidad principal sino un medio para el propósito verdadero: prestar la aportación más grande posible al bienestar, “con ética al éxito” (Felber, 2015). En palabras de Felber (2015) la EBC no es el único modelo económico imaginable para el futuro, al contrario, pretende ser combinado con modelos y estructuras alternativos enriquecerse y enriquecerlos. Algunos de estos modelos alternativos son: la economía social y solidaria, los bienes comunales, la empresa social, el valor compartido, las empresas B [BCorps], solo por mencionar algunos. La Matriz del bien común sobre la que se aplica el balance de bien común contempla 17 indicadores:

1. Gestión ética de los suministros,
2. Gestión ética de las finanzas
3. Calidad del puesto de trabajo e igualdad
4. Reparto justo del volumen de trabajo
5. Promoción del comportamiento ecológico del equipo humano
6. Reparto justo de la retribución
7. Democracia interna y transparencia
8. Relación ética con el cliente
9. Solidaridad y cooperación con otras organizaciones
10. Concepción ecológica de productos y servicios
11. Concepción social de productos y servicios
12. Aumento de los estándares sociales y ecológicos del sector
13. Valor e impacto social de productos y servicios
14. Contribución a la comunidad local
15. Reducción de efectos ecológicos
16. Orientación de las ganancias al bien común
17. Transparencia social y cogestión

### *Economía Circular*

De acuerdo con la Fundación para la Economía Circular: “Una Europa que utilice eficazmente los recursos” es una de las siete iniciativas emblemáticas que forman parte de la estrategia Europa 2020 que pretende generar un crecimiento inteligente, sostenible e



integrador, con el respaldo del Parlamento Europeo y el Consejo Europeo<sup>9</sup>. Como concepto económico, la economía circular está relacionada con la sostenibilidad, ya que su objetivo es que el valor de productos, materiales y recursos se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, reduciendo al mínimo la generación de residuos; basada en el principio –no lineal- de *cerrar el ciclo de vida* en productos, servicios, residuos, materiales, agua o energía. (MacArthur & McKinsey, 2014). Tres de sus principios fundamentales, de acuerdo con el informe “Hacia una economía circular”, generado por la Fundación Ellen Macarthur y McKinsey Company son: 1) optimización y diseño para acabar con los residuos, 2) componentes y consumibles no dañinos y duraderos, y 3) energía renovable en los ciclos de producción.

### *Capitalismo Consciente*

Capitalismo Consciente es una organización mundial sin fines de lucro que difunde una filosofía de empresa para crear impacto positivo en la sociedad. En su capítulo México<sup>10</sup>, esta organización promueve la adopción de prácticas conscientes en empresas y academia. El planteamiento de esta corriente proyecta destacar la esencia de los negocios como generadores de bienestar y valor para todos los grupos de interés a través de la consciencia de altos ejecutivos y de los consumidores. Los 4 principios<sup>11</sup> de esta propuesta son: 1) propósito elevado (más allá de solo hacer dinero), 2) orientación integral (para el desarrollo de los miembros de la organización y de sus grupos de interés –stakeholders-), 3) liderazgo consciente (de altos ejecutivos respecto al propósito de la organización) y 4) cultura consciente (que empodera la toma de decisiones en los equipos de trabajo).

### *Sistema B*

Con la misión de construir ecosistemas favorables para Empresas B y otros actores económicos que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales, surge en el año 2012 Sistema B en Latinoamérica. El movimiento de las empresas con propósito [B-Corps] nace en Estados Unidos en el año 2006. Actualmente es un movimiento emergente en México<sup>12</sup> que crece de manera orgánica. Las Empresas B son organizaciones con propósito que ofrecen retornos financieros para sus accionistas, al mismo tiempo que crean impacto positivo en la sociedad y en la naturaleza. Sus accionistas *se han comprometido legalmente* a tener impacto positivo en la sociedad y en la naturaleza utilizando como medio su negocio, gestionando impactos sociales y ambientales con el rigor que de los asuntos financieros. Una organización es certificada como Empresa B a través de un tercero [B-Lab]<sup>13</sup> que evalúa sus procesos y compromisos. Las Empresas B desafían el paradigma de que los bienes públicos son responsabilidad exclusiva del gobierno y de la sociedad civil, proponiendo como actores activos en la regeneración de bienes públicos, a las empresas. La certificación B está basada en la evaluación de impacto

---

<sup>9</sup> Fundación para la Economía Circular: <https://economiecircular.org/>

<sup>10</sup> Capítulo México Capitalismo Consciente: <https://www.consciouscapitalismmexico.org/>

<sup>11</sup> Conscious Capitalism: <https://www.consciouscapitalism.org/>

<sup>12</sup> Sistema B México: <https://sistemab.org/mexico/>

<sup>13</sup> B-Lab: <https://bcorporation.net/>

B [B-assessment]<sup>14</sup> que analiza cinco áreas: clientes, gobernanza, trabajadores, comunidad y medio ambiente. (Honeyman, 2014).

De acuerdo con los contenidos de los sitios oficiales de Sistema B, -mencionados anteriormente- se recupera que las preguntas de la evaluación están relacionadas al propósito de la empresa, para lograr identificar si está diseñada para crear impacto positivo en uno o más grupos de interés y también para determinar su *impacto estructural intencional mayor*. A diferencia de otros esquemas de certificación, éste está basado en *intencionalidad* antes que en cumplimiento indispensable. Un elemento diferenciador de esta propuesta es que la orientación a la sostenibilidad que propone es *legalmente vinculante*, se requiere una modificación de estatutos aceptada por los accionistas, como expresión máxima de compromiso para ser una Empresa B.

A continuación, se presenta la Tabla 1, que resume elementos clave de los movimientos antes descritos y potenciales articulaciones con los proyectos de RSC o ESC.

Tabla 1. Elementos clave en los movimientos para el desarrollo de negocios sostenibles y potenciales articulación con proyectos de RSC y/o ESC.

<b>Movimiento</b>	<b>Elementos clave de implementación</b>	<b>Articulación potencial con proyectos RSC o ESC.</b>
<b>Cadenas Híbridas de Valor (CHV)</b>	<p>Misión social y ambiental embebida en el propósito de la organización.</p> <p>Relaciones de beneficio mutuo con clientes, proveedores y empleados.</p> <p>Construcción de mercados para productos sostenibles.</p>	<p>El <i>desarrollo de cadenas híbridas de valor</i> puede conformarse como un proyecto de RSC y/o ESC de largo plazo, enfatizando relaciones de beneficio mutuo, aplicando por ejemplo, principios de comercio justo.</p>
<b>Economía del Bien Común</b>	<p>Los 17 indicadores que en una organización buscan balance para el bienestar de todos y se agrupan en la gestión ética de: suministros, finanzas, trabajo y riqueza.</p>	<p>La <i>aplicación del balance del bien común a la propia organización</i> o a sus proveedores puede servir como catalizador para identificar áreas de desarrollo para el bienestar común y la cultura ética. Las <i>áreas susceptibles de mejora pueden desarrollarse como proyectos</i> de RSC y/o ESC.</p>

<sup>14</sup> B-Assessment: <https://bimpactassessment.net/>

<b>Economía Circular</b>	1) Optimización y diseño para acabar con los residuos, 2) componentes y consumibles no dañinos y duraderos, y 3) energía renovable en los ciclos de producción.	La aplicación de los principios de economía circular en el <i>desarrollo de productos y servicios</i> sean de la organización o de sus grupos de interés puede vincularse a un proyecto de RSC incentivando la intencionalidad de diseño que cumpla con estos elementos clave.
<b>Capitalismo Consciente</b>	1) Propósito elevado, 2) orientación integral, 3) liderazgo consciente y 4) cultura consciente.	La formación en programas empresariales como es el caso de <i>Conscious Journey</i> <sup>15</sup> puede generar un ambiente propicio para que altos ejecutivos identifiquen áreas de oportunidad para el desarrollo de proyectos o alianzas vinculados a RSC y/o ESC.
<b>Sistema B</b>	La Evaluación mide lo que importa [B-Assessment] en sus 5 rubros: clientes, gobernanza, trabajadores, comunidad y medio ambiente; despliega los elementos clave acorde a las características de la empresa, su producto, beneficiarios, procesos, actividades, sector en que se desempeña o estructura. La selección de los elementos clave se realiza a través de un algoritmo que interpreta los datos alimentados en el registro para acceder a la evaluación, que cuenta con una versión gratuita.	<i>La aplicación de la Evaluación mide lo que importa</i> , en la organización o en programas de desarrollo de proveedores puede dar lugar a identificar áreas de desarrollo y mapa de impactos, que intencionan el cumplimiento de los elementos clave para la sostenibilidad y cuya mejora o implementación tienen el potencial de convertirse en proyectos de RSC y/o ESC.

Fuente: Elaboración propia basada en (Hoffman y Badiane, 2008), (Ramos 2013), (Felber, 2015), (MacArthur & McKinsey, 2014) y (Honeyman, 2014).

<sup>15</sup> Conscious Journey: <https://www.consciouscapitalismmexico.org/grupos>

Como puede ser evidente en esta tabulación, los diferentes movimientos son aproximaciones que pueden detonar proyectos específicos de RSC o ESC, dependiendo de la arista que la organización opere, con una prospectiva de largo plazo y sobre todo de articulación con impactos que se orienten a la sostenibilidad. La orientación a la sustentabilidad es un objetivo clave en la ética empresarial (Crane & Matten, 2010), y como ya se argumentó anteriormente, la RSC y su evolución como ESC, son expresiones fundamentadas en la cultura ética de la empresa (Carroll, 1991).

## Conclusiones

Los cambios demográficos y tecnológicos provocan transformaciones sociales a mayor velocidad cada vez, y en dichas transformaciones existen importantes retos de inclusión, desigualdad, acceso o equidad, por mencionar algunos. La orientación a la sostenibilidad es un llamado global que a través de la iniciativa ODS<sup>16</sup> (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de la ONU se estableció desde el año 2015. La evaluación *Mide lo que importa* del Sistema B, está alineada con los ODS y en Chile se está analizando su aplicación como una forma de monitorear el avance en el logro de los ODS al 2030<sup>17</sup>. La expectativa que los ciudadanos del mundo tienen respecto al papel de las empresas ha cambiado radicalmente, los ciudadanos esperan que las empresas sean parte activa de la solución de los problemas sociales y no solo participen desde la filantropía o desde actividades de RSC convencionales, sino desde la operación de sus negocios con propósito. (Harvard Business Review Analytic Services & EY Beacon Institute, 2015).

En este sentido, catalizar proyectos más avanzados de RSC que exploren la arista de ESC, combinando lo mejor de ambos enfoques que como punto de partida comparten la ética empresarial, representa una importante oportunidad de superar la dicotomía entre las variables *innovación* y *apropiación del valor*, identificadas como distintivas de los enfoques RSC y ES. La innovación en las formas de apropiación de valor para lograr impacto sostenible en el ámbito corporativo, es un área prospectiva clara para investigadores y académicos interesados en inquirir sobre los ambientes de desarrollo para el ESC y los elementos clave en la detección de oportunidades que los emprendedores sociales corporativos como empleados o como aliados estratégicos, pueden focalizar.

La distinción empírica, que permita determinar ¿en qué proporción las iniciativas de RSC pueden ser denominadas como “emprendimientos sociales liderados por una corporación”? y que ventajas de impacto sostenible representa su tratamiento como ESC, presenta como oportunidad una línea de investigación en la cual se aborde el potencial complementario de la RSC y el ES, que desde el enfoque europeo propone Amelio (2017). En otros contextos de emprendimiento, como el tecnológico o el creativo, la colaboración entre corporativos y emprendedores ha dado lugar a importantes procesos de aceleración y permanencia, lo que ha detonado el movimiento de las aceleradoras corporativas en México<sup>18</sup>. En tal analogía, considerar el binomio RSC y ESC, representa un escenario focalizado para implementar, recuperar e inquirir, teoría y práctica en la búsqueda de mejores prácticas para desarrollar negocios con impacto sostenible.

---

<sup>16</sup> Objetivos para el desarrollo sostenible de la ONU:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<sup>17</sup> Recuperado de: <https://sistemab.org/onu-toma-evaluacion-de-sistema-b-para-que-las-empresas-midan-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<sup>18</sup> Recuperado de: <https://expansion.mx/emprendedores/2017/11/10/crecen-las-aceleradoras-corporativas-y-sus-egresados>

## Bibliografía

- Agafonow, A. (2013). 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>
- Amelio, S. (2017). CSR and Social Entrepreneurship: The Role of the European Union. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(3), 335–354. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.3.02>
- Austin, J. E., Leonard, D., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2005). Corporate Social Entrepreneurship: A New Vision for CSR. In *The Accountable Corporation*. Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=20663>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Austin, J., & Reficco, E. (2009). Corporate Social Entrepreneurship. *Working Papers Harvard Business School Division of Research*, (June), 1–8.
- Baron, D. P. (2007). Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 683–717. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00154.x>
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati Ohio: South Western Publishing Co.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility-- Toward the moral management of organizational stakeholders.pdf. *Business Horizons*, (July-August 1991), 39–48.
- Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Conscious Capitalism. (s.f.) Conscious Capitalism: 4 Principles. Recuperado de <https://www.consciouscapitalism.org/>

- Covin, Jeffrey G, and Morgan P Miles. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3):47-63.
- Crane et al. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review* 56(2), 130-153. doi:, 56(2), 130-153. doi:10.1525/cmr.2014.56.2.130
- Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dees, G. J. (1988). The Meaning of “Social Entrepreneurship.” In *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* (pp. 34–42). Retrieved from <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Drayton, B., (2002). The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review* 44 (3), 120–132. Eikenberry,
- Felber, C. (2015). *La Economía del Bien Común* (Segunda ed.). Barcelona, España: DEUSTO.
- Frederick, R. E. (2001). *La ética en los negocios: aplicación a problemas específicos en las organizaciones de negocios*. Mexico: Oxford University Press.
- Fundación Ellen MacArthur & McKinsey Co. (2014). *Founding Partners of the HACIA UNA ECONOMÍA CIRCULAR*. Retrieved from [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/languages/EMF\\_Spanish\\_exec\\_pages-Revise.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/languages/EMF_Spanish_exec_pages-Revise.pdf)
- Fundación para la Economía Circular. (s.f.) *Economía Circular*. Recuperado de <https://economiecircular.org/>
- Harvard Business Review Analytic Services, & EY Beacon Institute. (2015). *The Business Case for Purpose: A Harvard Business Review Analytic Services Report*. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/\\$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf)

- Hoffman, A. J., & 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. Retrieved from <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18742/TFM-M%20Pretel.pdf>
- Honeyman, R. (2014). *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good (Excerpt)*. B lab. Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers Inc. Retrieved from <http://www.bcorporation.net/handbook>
- Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2012). Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers, and Challenges. Retrieved from <http://eureka.sbs.ox.ac.uk/2855/>
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)
- Masseti, B. L. (2008). the Social Entrepreneurship Matrix As a Tipping Point for Change *Emergence: Complexity and Organization*, 10(3), 1–8.
- Orellana, A. (2006). La RSC y la triple cuenta de resultados. *Dirección Financiera*, 231, 56–62.
- Paine, Lynn Sharp. (2003). Value shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance. 1st ed. New York: McGraw-Hill.
- Ramos, G. (2013). Cadenas Híbridas de Valor. Lugar de publicación: Promotora Social México. Recuperado de <http://www.psm.org.mx/cadenas-hibridas-de-valor/>
- 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>
- Shaw, W. H. (1996). *Business Ethics* (Second). Belmont California: Wadsworth Publishing Company.
- Volkman, C., Tokarski, K. O., & Ernst, K. (2012). *Social Entrepreneurship and Social Business - An Introduction and Discussion with Case Studies*. Springer Gabler. Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0>
- Weiss, J. W. (1994). *Business Ethics: A managerial, stakeholder approach*. Belmont California: Wadsworth Publishing Company.