

# Reflexiones en torno al contexto organizacional y fiscal de los emprendimientos sociales en México

Claudia Ibarra Baidón\* Martha Elba Palos Sosa\*\*

Fecha recepción: 15-IX-2017  
Fecha aceptación: 25-XI-2017

## Resumen

Evidencia empírica documentada en México por Wulleman y Hudon (2016) analiza el perfil de emprendedores sociales mexicanos y el tipo de modelos de negocio que operan, destacando la ejecución de modelos de negocio híbridos, lo que se interpreta como una estrategia intermedia en un marco fiscal mexicano donde para la operación de empresas sociales se elige establecer una organización con fines de lucro o una organización sin fines de lucro, esta dicotomía prioriza el impacto financiero (utilidades) sobre el impacto social; o bien, limita el impacto social al ámbito geográfico de beneficio que sea sostenible solo por las donaciones recibidas. Los emprendedores sociales mexicanos administran modelos híbridos con dos entidades jurídicas –con y sin fines de lucro- para disminuir la dependencia de donaciones y ganar visibilidad como empresas sociales, esa doble administración genera retos organizacionales e incertidumbre fiscal, con lo cual el concepto de empresa social es fácilmente cuestionado en México (Anaya, 2017). El objetivo de este artículo consiste en reflexionar desde el ámbito organizacional y fiscal el contexto de operación en que los emprendedores sociales están ejecutando modelos de negocio híbridos, para visibilizar si en realidad se trata de una buena práctica estratégica o bien, es un efecto forzado ante la causa de un marco legal fiscal que necesita replantearse o generar incentivos para emprendimientos y empresas sociales. La información con la que es configurado este aporte es resultado de la etapa inicial del proceso de estudio de la literatura en emprendimiento social efectuado durante primer semestre del doctorado en Ciencias de la Administración de la UNAM, cuya búsqueda fue delimi-

tada a dos servicios de información científica: Web of Science y Scopus, con lo cual se realizó la exploración y análisis de 54 elementos, encontrando entre otras reflexiones importantes para el objeto de estudio ésta, desde las aristas organizacional y fiscal.

**Palabras clave:** Emprendimiento social, Empresa social, Modelos de negocio híbridos.

## Abstract

Empirical evidence documented in Mexico by Wulleman and Hudon (2016) analyzes the profile of Mexican social entrepreneurs and the type of business models they operate, highlighting the execution of hybrid business models, it can be interpreted as an intermediate strategy within a fiscal framework where the operation of social enterprises should be legally established as follows: as a for-profit or as a non-profit organization. This dichotomy prioritizes the financial impact or profits, over the social impact; or it limits the social impact to the benefit of a specific geographical area, where it can be sustained only by donations. Mexican social entrepreneurs manage hybrid models through two legal entities -profit and non profit- to decrease dependence on donations and gain visibility as social enterprises, this double managing generates organizational challenges and fiscal uncertainty, which is an important question to the legal frame and concept of social enterprise in Mexico (Anaya, 2017). The objective of this article consists on reviewing from the organizational and fiscal scope the operational context in which social entrepreneurs are executing this hybrid business models, to visualize if it is a good strategic practice or, it is a forced effect before the cause of a fiscal framework that needs rethinking or generating incentives for social entrepreneurs and social enterprises. This contribution is the result of the initial stage in the literature re-

\* [cibaidon@iteso.mx](mailto:cibaidon@iteso.mx) / ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara.

\*\* [martha.elba.palos@gmail.com](mailto:martha.elba.palos@gmail.com) / Universidad de Guadalajara.

view process in social entrepreneurship, whose search and analysis was delimited to two services of scientific information: Web of Science and Scopus, analyzing 54 elements, being able to find among other important issues around this object of study this reflection from the organizational and fiscal perspectives.

**Key words:** Social entrepreneurship, Social enterprise, Hybrid business models.

## Introducción

El término emprendedor tuvo su origen en Francia entre los siglos XVII y XVIII, con un significado más amplio que solo iniciar un negocio (Dees, 1998). Desde entonces se reconoce como emprendedor quien se compromete e inicia un proyecto significativo. Es el economista francés Jean-Baptiste Say quien asocia alrededor del siglo XIX el término emprendedor con empresa, capital y trabajo. En el siglo XX, el economista más vinculado con el término es Joseph Schumpeter, quien describió a los emprendedores como los innovadores que impulsan el proceso creativo-destructivo del capitalismo, como revolucionarios de los patrones de producción ya sea explotando una invención o una posibilidad tecnológica no probada para generar un nuevo producto o bien, un viejo producto por una nueva vía reorganizando la industria. Además de esta concepción que acuña Schumpeter vinculada a la acción creativa e innovadora del emprendedor, Cunningham & Lischeron (1991) hacen un recuento sobre diferentes definiciones e interpretaciones que para el término emprendedor se puntualizaron durante las tres últimas décadas del siglo XX, entre las cuáles están: la distinción del emprendedor individual del emprendedor corporativo (Wortman, 1987), la caracterización para diferenciar a emprendedores y dueños de pequeños negocios (Carland *et al.*, 1984), la consideración del emprendedor como el fundador de un nuevo negocio en donde no existía ningún negocio previo, óptica bajo la cual no se consideraban emprendedores quienes adquirían o fusionaban negocios ya existentes (Gartner, 1985), otros refirieron la identificación y explotación de oportunidades (Peterson, 1985) o bien, consideraron a los emprendedores como quienes desarrollan un nicho de mercado o generan una estrategia para la satisfacción de necesidades (Garfield, 1986).

Bajo la óptica de Cunningham & Lischeron (1991) la comprensión de los emprendedores y sus emprendimientos contempla estas etapas: a) la perspectiva personal del emprendedor, b) sus formas de identificar oportunidades, c) sus métodos de actuación y gestión y d) sus mecanismos

de adaptación y reevaluación. El presente artículo se enfoca en el contexto de *actuación y gestión*, interpretado como la serie de retos organizacionales que enfrentan los emprendedores y empresarios sociales en la etapa de crecimiento y madurez temprana –es decir, cuando la empresa está legalmente constituida y han validado su oportunidad con ventas (Baumol, 1993) en tendencia incremental.

Existen muchos otros enfoques para el emprendimiento desde la teoría económica, entre éstos el trabajo de Hébert y Link (1988) que con una visión ampliada identifican los diferentes roles que el emprendedor ha tenido durante los últimos 200 años (Sven, 1998). Esos 12 roles principales en la historia de la teoría económica se resumen considerando al emprendedor cómo quien:

- 1] Asume riesgo asociado con incertidumbre.
- 2] Suministra capital financiero.
- 3] Es innovador.
- 4] Toma las decisiones.
- 5] Es líder industrial.
- 6] Es un administrador o superintendente.
- 7] Es organizador y coordinador de recursos económicos.
- 8] Es el dueño de una empresa.
- 9] Es un empleador de factores de producción.
- 10] Es un contratista.
- 11] Es un árbitro .
- 12] Asigna recursos entre usos alternativos (Hébert & A., 1988).

Para Baumol (1993) el desarrollo de una explicación económica del emprendimiento es de gran importancia para los responsables de generar política e instrumentos públicos –entre éstos, *los instrumentos o estímulos fiscales, organizacionales* – ya que necesitan tomar decisiones que puedan influir efectivamente en la asignación de recursos, incentivos o programas para los emprendedores. No obstante, el cálculo económico por sí solo apenas es suficiente para explicar el espíritu emprendedor, conviene además puntualizar la otra parte del rompecabezas: la visión sistémica, desde esta óptica se analiza la naturaleza de un sistema social en su conjunto y el papel del emprendedor en éste. Dos puntos de vista sobre la relación entre los sistemas sociales y la economía han sido discutidos en el pasado: modelos de equilibrio social y modelos de conflicto de clases (Reynolds, 1991). Como el modelo de conflicto de clases (que inicia con Carlos Marx) no enfoca el espíritu emprendedor, no se profundizará. Desde la arista del modelo de equilibrio social, que refleja los esfuerzos por considerar las interacciones dentro de una sociedad que funciona sin problemas o de bajo conflicto, Cauthorn

(1989) cuestionó cómo Schumpeter tenía una visión de la teoría del emprendimiento y el desarrollo económico, sin dar una explicación causal para ello. En lugar de intentar construir su propia teoría económica del emprendimiento o seguir cuestionando la de Schumpeter, Cauthorn propone un enfoque sistémico basado en las conclusiones del sociólogo Talcott Parsons, teórico de la estructura funcionalista. En este enfoque, la función empresarial se integra en una teoría más amplia de los sistemas sociales y el espíritu emprendedor surge como un subsistema (Cauthorn, 1989; Sven, 1998). Los tres elementos principales de este acercamiento sistémico al emprendimiento son los niveles de: 1) el sistema social, 2) el sistema económico y 3) el sistema emprendedor. Para Cauthorn (1976), la consecuencia de este enfoque al emprendimiento es que el comportamiento empresarial debe diferenciarse en tres niveles: tiempo, tipo de oportunidad y tipo de empresario. Esto explica en parte, porqué desde la práctica han surgido diferentes denominaciones por tipo de emprendimiento o por tipo de emprendedor, es común escuchar sustantivos cómo: emprendedor social, emprendedor tecnológico, emprendimiento creativo, emprendimiento digital entre muchos otros. Esto refleja el hecho de que diferentes personas podrían reaccionar de manera distinta a la misma oportunidad. El enfoque de Cauthorn es un concepto interesante porque hace evidente que el emprendimiento no puede ser explicado usando modelos económicos o modelos sociológicos solamente. Ni siquiera juntos estos modelos serían capaces de explicar el comportamiento empresarial. Un enfoque interdisciplinario incluyendo la psicología y los estudios de comportamiento puede ser necesario para obtener una mejor comprensión del proceso empresarial (Sven, 1998).

Se explica y comprende entonces al emprendimiento como un objeto de estudio interdisciplinario (aspectos económicos, sociológicos, psicoanalíticos y sistémicos-organizacionales) donde el abordaje teórico sistémico-organizacional es plataforma para continuar el análisis del fenómeno emprendedor. Los argumentos anteriormente expuestos colocan la interfaz entre sistemas sociales y sistemas económicos como un espacio clave de estudio en torno al desarrollo para emprendedores, empresarios y sus procesos, es justo en esta interfaz donde desde el punto de vista de los autores de este artículo se sitúa el emprendimiento social, que como objeto de estudio será abordado como un proceso de innovación económica (Filipe, 2012) considerando a la organización como unidad focal de análisis (Agafonow, 2014).

Evidencia empírica documentada en México por Wu-

lleman y Hudon (2016) analiza el perfil de los emprendedores sociales mexicanos acorde a la tipología establecida por Zahra et al. (2009) y su relación con el modelo de negocios desarrollado, a saber: con fines de lucro, sin fines de lucro o *híbrido* –combinación de figuras legales con y sin fines de lucro-. En este estudio (Wulleman & Hudon, 2016) una de las conclusiones señala que la mayoría de los emprendimientos sociales mexicanos estudiados en etapa de madurez temprana están operando modelos de negocio híbridos, lo cual se interpreta como una estrategia intermedia ante la dicotomía de establecer una organización con o sin fines de lucro. Así como también señalan la importancia de continuar estudiando el ciclo de vida organizacional de los emprendimientos sociales.

### Un planteamiento ante los modelos de negocio híbridos operados por los emprendedores sociales

El objetivo de este artículo consiste en reflexionar desde el ámbito organizacional y fiscal el contexto de operación en que los emprendedores sociales están ejecutando modelos de negocio híbridos, para visibilizar si en realidad se trata de una buena práctica estratégica o bien, es un efecto forzado ante la causa de un marco legal fiscal que necesita replantearse o generar incentivos para emprendimientos y empresas sociales. La información con la que es configurado este aporte es resultado de la primera etapa del proceso de estudio de la literatura en emprendimiento social efectuado durante primer semestre del doctorado en Ciencias de la Administración de la UNAM. La búsqueda inicial fue delimitada a dos servicios de información científica: Web of Science y Scopus, discriminando entre las referencias más citadas se seleccionaron 20 artículos cuyo análisis vinculó la lectura de otras referencias, con lo cual se realizó la exploración y análisis de 54 elementos encontrando entre otras reflexiones importantes para el objeto de estudio ésta, desde la arista legal fiscal.

Respecto a los hallazgos basados en fuentes primarias, durante la realización del Festival de Innovación Epicentro 2017, organizado por la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICyT) del Gobierno del Estado de Jalisco, se programaron tres entrevistas con emprendedores sociales cuyas empresas operan en México.<sup>1</sup> Du-

<sup>1</sup> Se omiten nombres e información específica debido a que no se cuenta con la autorización de mención por parte de los mismos. Las entrevistas se llevaron a cabo el 31 de octubre 2017 en las instalaciones de Cuartel Creativo en el marco del Festival de Innovación EPICENTRO 2017.

rante las entrevistas se validaron los siguientes escenarios:

Primero, cuando los emprendedores sociales mexicanos inician operaciones fundando una asociación civil sin fines de lucro (AC) y logran obtener el registro como instituciones donatarias autorizadas (DA)<sup>2</sup>, en el marco legal fiscal vigente para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se configura alguno de los siguientes contextos: escenario *a*, si los ingresos propios de la AC superan el 10% de los ingresos totales, se inicia el pago de impuestos sobre el excedente; si los ingresos propios siguen con tendencia incremental se pondría en riesgo continuar como DA y al perder el registro DA se afecta el ingreso vía donaciones; escenario *b*, si los ingresos propios de la AC se mantienen menores al 10% de los ingresos totales para lograr una carga impositiva menor y sobre todo para no poner en riesgo el registro DA, se privilegian las donaciones como fuente de ingresos principal lo cual limita el crecimiento del emprendimiento social y su impacto en cuanto a su objeto de transformación social.

Segundo, cuando los emprendedores sociales mexicanos inician operaciones fundando una sociedad con fines de lucro y su avance en cuanto al objeto de transformación social es satisfactorio e incluso sobresaliente, sucede que se convierten en nodos de interés para donaciones, así entonces cuentan con Corporativos interesados en fondar sus iniciativas pero recibir estas donaciones requerirían operar una AC registrada como DA.

Entre estos dos escenarios pueden existir diferentes estrategias, sin embargo desde el punto de vista de los entrevistados en ambos contextos se fusiona la necesidad de operar dos figuras empresariales (o más): una con fines de lucro buscando la sostenibilidad financiera del emprendimiento y otra sin fines de lucro para ser sujeto de donaciones nacionales e internacionales, lo cual a la par de fortalecer la estrategia financiera, valida la naturaleza de impacto social de la compañía en desarrollo. Lo anterior divide la atención del emprendedor o equipo de emprendedores hacia dos formas organizacionales y jurídicas distintas; en fase temprana esto puede representar un riesgo para que el emprendimiento supere el abismo inicial en el proceso de difusión para su innovación.

## El desarrollo y los retos en la difusión de la innovación para emprendedores sociales

Al estudiar definiciones existentes en la literatura, los emprendedores sociales son definidos y reconocidos por su rol como agentes de cambio y mejora –innovación– en contextos locales, regionales o globales. En este sentido sus propuestas para la solución de problemáticas con impacto social destacado, son consideradas como innovaciones en diferentes ámbitos –procesos, productos, organización, mercadotecnia<sup>3</sup>– en este sentido el desarrollo y consolidación de sus innovaciones transita las cuatro etapas en el ciclo de difusión de la innovación (Rogers, 1995; Moore, 2002):

1) *El mercado precoz*, conformado por innovadores y clientes tempranos, quienes aceptan adquirir una solución prometedora pero poco probada;

2) *El cruce del abismo*, los clientes tempranos son pragmáticos al extremo y recomendarán la solución solo en la medida que resuelva sus necesidades críticas;

3) *El tornado*, los clientes tempranos pragmáticos han cumplido su rol de difusión y validación, la solución está entonces siendo probada y adquirida por más clientes ante un contexto de uso que invita –a una mayoría temprana– a no quedarse atrás; y

4) *La avenida principal*, donde otros clientes –mayoría tardía– se interesan en la solución dado el contexto de mejor valor y menor costo de propiedad. El trayecto entre las etapas 1 y 2: mercado precoz y cruce del abismo, es identificado como zona de riesgo para los emprendedores en general, y en el caso de emprendedores sociales ese trayecto acentúa su riesgo si el emprendedor social en etapa temprana está enfocando más atención de la necesaria en conformar o administrar paralelamente figuras jurídicas con y sin fines de lucro.

En una investigación desarrollada para el Centro Internacional para la Ley del Sector No Lucrativo (ICNL, por su siglas en inglés) y la Fundación USAID del Pueblo de los Estados Unidos de América, Anaya (2017) puntualiza que los marcos legal y fiscal mexicanos están diseñados desde la dicotomía: enfoque mercantil o enfoque filantrópico, lo cual dificulta la operación y consolidación organizacional de la empresa social cuya concepción busca fusionar: la lógica de generación de ingresos de las organizaciones con fines de lucro y la visión de resolver problemas sociales de gran escala como las organizaciones sin fines de lucro. Esta bifurcación fomenta priorizar el impacto financiero (utili-

2 Emitido por la Secretaría de Hacienda permitiendo a la AC emitir comprobantes fiscales deducibles de impuestos para donaciones recibidas de terceros.

3 Menciones específicas acordes al Manual de Oslo en su quinta edición, traducción al español disponible en: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>

dades) sobre el impacto social; o bien, remite al impacto social al ámbito geográfico de beneficio que sea sostenible solo por las donaciones recibidas. Anaya (2017) puntualiza que la estructura híbrida con dos entidades jurídicas genera complejidad administrativa y se puede caer en conflicto de interés ya que en México no hay regulación específica sobre el uso de las dos entidades y eso crea incertidumbre fiscal, lo cual genera que el concepto de empresa social sea fácilmente cuestionado. Para la creación de negocios sociales el modelo híbrido no resuelve el modelo del negocio como tal, incluso puede obstaculizar el éxito y transformación del emprendimiento como empresa social, ya sea por exceso de carga administrativa o por la presión de generar ingresos suficientes para el sostenimiento de ambas entidades, buscando a la vez no entrar en un conflicto de interés (Anaya, 2017). En su estudio de caso comparativo para 10 empresas sociales mexicanas Wulleman y Hudon (2016) concluyen que emprendedores con perfil de constructivistas sociales (Zahra *et al.*, 2009) están eligiendo este tipo de modelos híbridos para ser menos dependientes de donaciones y ganar visibilidad como empresas sociales, sin obviar que los modelos híbridos representan para los emprendedores retos de administración organizacionales y fiscales.

Desde la óptica de Anaya (2017) la empresa social puede surgir a partir de diferentes nodos, desde: organismos de la sociedad civil (OSC), organizaciones en el marco de la Ley de Economía Social y Solidaria, fondos de inversión de impacto y certificaciones o sistemas impulsados por movimientos globales, como es el caso del Sistema B.<sup>4</sup> Y cada uno de estos nodos enfrenta restricciones para su administración y desarrollo en el contexto fiscal mexicano, ya que un común denominador para dichos nodos es la creación y operación de dos entidades jurídicas con y sin fines de lucro en un marco ambiguo que da lugar a conflictos de interés y en el cual es necesario afinar también los procesos de transparencia y rendición de cuentas. Como parte de las conclusiones en su investigación Anaya (2017) destaca que: “No se necesita crear otra figura legal para regular a las empresas sociales; lo que se necesita es abrir los candados legales...” en aras de un entorno legal fiscal competitivo para el desarrollo de este tipo de empresas.

Como un aporte -más en el enfoque organizacional que en el legal fiscal-, a los anteriores postulados, se considera de importancia e interés situar la mirada también hacia el interior de los emprendimientos y empresas sociales, observando la forma en que se están conformando y

operando como organizaciones de las que se espera prosperidad, inclusión e innovación en el contexto social. Es un hecho que en la interfaz de ámbitos sociales y económicos existe el emprendedor social, quien está impulsado por una obligación ética y el deseo de mejorar comunidades y sociedades. La pregunta de fondo es: ¿cómo ese impulso ético se embebe en el diseño de su organización? Zahra *et al.* (2009) recuperan que el egoísmo puede llevar a los emprendedores sociales a seguir prácticas poco éticas. El egoísmo es especialmente relevante porque la identidad y las pasiones de los empresarios sociales suelen obligarlos a crear y dirigir iniciativas sociales. Longnecker *et al.* (1988) observan que “la ética empresarial puede tener sus raíces en el individualismo asociado con el comportamiento empresarial”, y algunos han observado que los empresarios sociales tienen el mismo temperamento básico que sus pares económicamente motivados (Davis, 2002). Esta racha egoísta, puede llevar a algunos empresarios sociales a creer que cualquier acción tomada para cumplir sus ambiciones es éticamente justificada (Longnecker *et al.*, 1988). En este sentido, no se trata solamente de optimizar un marco legal fiscal que fomente la mejor y más efectiva administración de emprendimientos y empresas sociales, sino además en necesario un marco de negocios ético que les transparente como organizaciones para que más allá de la premisa de que los emprendedores sociales lo hacen bien, se profundice examinando críticamente como están organizando las empresas, con que intenciones y con cuáles resultados. Al respecto de dicha dimensión, Chell *et al.* (2016) plantean que la relación entre el emprendimiento social y la ética debe ser problematizada, particularmente desde la ética del cuidado y la ética de la toma de decisiones. En su artículo estos autores destacan la importancia de que emprendedores y empresas sociales puedan mantener el contexto de la ética del cuidado en el proceso de escalar sus empresas. En conexión con la ética del cuidado, André & Pache (2016) identifican un marco abundante que describe al emprendedor social como un emprendedor del cuidado y hacen una analogía entre el proceso de emprendimiento y dicha dimensión ética:

- a) Etapa reconocimiento de la oportunidad, cuidar de [caring about].
- b) Etapa filtración de la oportunidad, cuidando a [taking care of].
- c) Etapa de creación, dando cuidado [care giving]
- d) Etapa de intercambio, recibiendo cuidado [care receiving].

4 Más información disponible en: <https://sistemab.org/mexico/>

André y Pache (2016) señalan la necesidad de puntualizar un modelo para la etapa de escalar emprendimientos sociales y pasar de un emprendedor que cuida (*care entrepreneur*), a una empresa que se preocupa por el cuidado (*care enterprise*). En esta intersección entre: a) los retos administrativos legales y fiscales, b) los dilemas éticos del emprendedor social al interior y exterior de su organización, y c) la transformación del emprendimiento social en una empresa social que permanezca en la lógica de la ética del cuidado, se coloca el modelo que emerge de la corriente europea “Economía del bien común”.

En octubre 2010 comenzó en España el movimiento “Economía del bien común” (EBC), que 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 auto regulación de 17 a 20 indicadores que conforman la matriz del bien común (Tabla 1) cuya base de pensamiento es destacar que el bienestar de todas las personas vinculadas a una organi-

zación 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 del afán empresarial sino un medio para el propósito verdadero: prestar la aportación más grande posible al bienestar de todos los involucrados: “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, solo por mencionar algunos.

**TABLA 1. MATRIZ DEL BIEN COMÚN SOBRE LA QUE SE APLICA EL BALANCE DE BIEN COMÚN\***

	<b>Dignidad humana</b>	<b>Solidaridad y justicia social</b>	<b>Sostenibilidad ecológica</b>	<b>Transparencia y codecesión</b>
Proveedores	A1 Dignidad humana en la cadena de suministro	A2 Solidaridad y justicia social en la cadena de suministro	A3 Sostenibilidad ecológica en la cadena de suministro	A4 Transparencia y codecesión en la cadena de suministro
Dueños, inversionistas o servicios financieros	B1 Actitud ética en el manejo de recursos financieros	B2 Actitud social en el manejo de recursos financieros	B3 Inversiones socio-ecológicas y uso apropiado de fondos	B4 Propiedad y codecesión
Empleados	C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo	C2 Configuración de los contratos de trabajo	C3 Fomento del comportamiento ecológico de las personas empleadas	C4 Codecesión interna y transparencia
Clientes y socios de negocio	D1 Relaciones éticas con la clientela	D2 Cooperación y solidaridad con otras empresas	D3 Impacto ecológico por la utilización y gestión de los residuos de los productos y servicios	D4 Participación de la clientela y transparencia del producto
Entorno social ambiental	E1 Significado e impacto social de los productos y servicios	E2 Contribución a la comunidad	E3 Reducción de los impactos ambientales	E4 Transparencia y codecesión social

\* Edición propia basada en Felber (2015). Disponible en: <https://cooperacion.es/la-matriz-del-bien-comun-5-0>

### **Conclusiones: emprendimientos sociales más allá del contexto legal fiscal.**

Actualmente una empresa puede tener éxito a la vez que destruye empleo, destroza el medio ambiente, socava la democracia y contribuye a la intensificación de problemas sociales. Un aporte a las reflexiones legales y fiscales para

el mejor desarrollo de los emprendimientos sociales está en la necesidad de visualizar el desarrollo de emprendimiento social sustentable desde el interior de la organización, generando modelos y estrategias que instalen el diseño de negocios basados en bienestar común y cooperación, donde el bienestar sea el óptimo para todos los involucrados.

Si solo se avanza en una regulación legal fiscal más efectiva, pero esto no se acompaña de una visión crítica desde el ecosistema promotor del emprendimiento y la empresa social, hacia los modelos organizacionales que subrayan las prácticas competitivas al extremo; valores como la solidaridad, la participación comunitaria, la transparencia, el debido proceso o la libre adhesión, que están vinculados al emprendimiento social serían aprovechados por debajo de su capacidad de impacto en el desarrollo de empresas con mejores prácticas en la distribución de la riqueza y por ende del bienestar.

Se hace evidente como futuras líneas de investigación que pueden aportar al desarrollo del emprendimiento y la empresa social en México, están vinculadas a:

- 1] El impacto regulatorio de modelos de negocio híbridos.
- 2] Los ciclos de vida organizacional como empresas del cuidado.
- 3] El análisis de las propuestas de incentivos y regulaciones fiscales.
- 4] La problematización de los dilemas éticos que enfrentan sus fundadores.

### Abreviaturas

AC: Asociación civil  
 DA: Donataria autorizada  
 EBC: Economía del bien común  
 ICNL: International Center for Non-for-profit Law  
 OSC: Organizaciones del sociedad civil  
 SICYT: Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología Jalisco  
 UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México  
 USAID: Fundación del Pueblo de los Estados Unidos de América

### 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. doi:doi:10.1007/s10551-013-1948-z
- Anaya, M. A. (2017). Propuestas para fomentar las empresas sociales desde el marco fiscal mexicano. *Centro Internacional para la ley del sector no lucrativo (ICNL)*, 3-35. Obtenido de <http://www.icnl.org/research/library/files/Mexico/propuestas.pdf>
- Baumol, W. J. (1993). Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds. *Journal of Business Venturing*, (8) 197-210.
- Carland et al. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9, 354-359.
- Cauthorn, R. (1989). *Contribution to a Theory of Entrepreneurship*, Ph.D. Thesis, Tulane University. London/New York: Garland Publishing.
- Davis, S. (2002). Social entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development. *Youth Employment Summit*.
- Dees, J. G. (31 de Octubre de 1998). *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de Ewing Marion Kauffman Foundation: <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Felber, C. (2015). *La Economía del Bien Común* (Segunda ed.). Barcelona, España: DEUSTO.
- Filipe M., S. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, (3) 335-351.
- Garfield, C. (1986). *The New Heroes of American Business*. New York: Avon Books.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomena of New Ventures Creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-706.
- Hébert, R., & A., L. (1988). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, (1), 39-49.
- Longnecker et al. (1988). Egoism and independence: entrepreneurial ethics. *Organizational Dynamics*, 16 (3), 64-72.
- Moore, G. A. (2002). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. New York: Harper Collins.
- Peterson, R. (1985). Raising Risktakers. *Metropolitan Toronto Business Journal*, 75 (7), 30-34.
- Reynolds, P. D. (1991). Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (16) 2, 47-70.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press - Simon & Schuster Inc.
- Sven, R. (1998). Towards an Interdisciplinary Theory. *Small Business Economics*, (2), 103.
- Wortman, M. (1987). Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field. *Journal of Management*, 13, 259-279.
- Wulleman, M., & Hudon, M. (2016). Models of Social Entrepreneurship: Empirical Evidence from Mexico. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7:2, 162-188. doi:10.1080/19420676.2015.1057207
- Zahra et al. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007