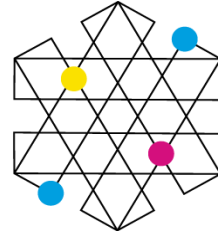




**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA**
Unidad Xochimilco



MEGI
MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN
Y POLÍTICAS DE **INNOVACIÓN**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Innovación social a través del emprendimiento social: el caso de Iluméxico

Idónea Comunicación de Resultados para obtener el grado de:
Maestro en Economía, Gestión y Políticas de Innovación

Presenta

Lic. Viviana Benitez Pedraza

Asesor o Asesora

Dra. Martha Griselda Martínez Vázquez

Ciudad de México, 29/11/2018

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO CONCEPTUAL PRIMARIO	5
1. SURGIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL	5
1.1. <i>¿Qué es innovación social?</i>	8
1.1.1. <i>Factores de éxito de la innovación social</i>	13
1.2. EMPRENDIMIENTO.....	15
1.2.1. <i>¿Qué es el emprendimiento social?</i>	15
1.2.2. <i>Características de los emprendedores sociales</i>	17
2. MARCO CONCEPTUAL SECUNDARIO	19
2.1. CONCEPTO DE INNOVACIÓN SOCIAL	19
2.2. EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	19
2.3. LA EMPRESA.....	19
2.2.1. <i>¿Qué es la empresa social?</i>	20
2.2.2. <i>Factores de éxito de las empresas sociales</i>	22
2.3. CAPITAL SOCIAL	25
2.3.1. <i>Capital social en el emprendimiento, la empresa y la innovación social</i>	26
2.3.2. <i>Creación de redes para la innovación social</i>	28
2.4. CONTEXTO DEL ESTUDIO	30
3. METODOLOGÍA	32
3.1. ESTRUCTURA ANALÍTICA.....	32
3.2. SELECCIÓN DEL CASO.....	35
3.3. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
4. ILUMÉXICO: CASO DE ESTUDIO	40
4.1. SURGIMIENTO DE UNA IDEA EMPRENDEDORA	43
4.2. PROCESO DE UNA A.C. A UNA S.A.P.I.	44
4.3. CONSOLIDACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL	46
5. RESULTADOS DEL CASO DE ESTUDIO	48
5.1. EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	48
5.1.1. <i>Factores del emprendedor social</i>	53
5.1.2. <i>Capital social y el emprendedor social</i>	63
5.2. LA EMPRESA SOCIAL COMO MECANISMO DE ILUMÉXICO	66
5.2.1. <i>Factores de éxito de la empresa social, Iluméxico</i>	68
5.2.2. <i>Capital social y empresa social</i>	73
5.3. ILUMÉXICO Y LA INNOVACIÓN SOCIAL	76
5.3.1. <i>Factores endógenos y exógenos de la innovación social de Iluméxico</i>	78
5.3.2. <i>Capital social e innovación social en Iluméxico</i>	86
5.4. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	87

6. REFLEXIONES FINALES.....	90
REFERENCIAS	92

Contenido de tablas e imágenes

TABLA I. PROCESO HISTÓRICO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL.....	7
TABLA II. CONCEPTO DE INNOVACIÓN SOCIAL.....	8
TABLA III. TIPOS DE INNOVACIÓN SOCIAL.	12
TABLA IV. FACTORES ENDÓGENOS PARA LA INNOVACIÓN EN EL CAMPO SOCIAL.....	13
TABLA V. FACTORES EXÓGENOS PARA LA INNOVACIÓN EN EL CAMPO SOCIAL.	14
TABLA VI. DEFINICIONES DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL.	16
IMAGEN I. TIPOS DE EMPRESAS SOCIALES	22
TABLA VII. FACTORES Y VARIABLES DE EMPRESAS SOCIALES EXITOSAS.	24
IMAGEN II. CAPITAL SOCIAL Y ESTRUCTURA DE REDES	29
IMAGEN III. ÁREA DE ANÁLISIS.....	33
IMAGEN IV. ABORDAJE DE LA INVESTIGACIÓN	34
TABLA VIII. ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	37
TABLA IX. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
IMAGEN V. LOGO DE ILUMÉXICO	42
IMAGEN VI. ORGANIGRAMA DE ILUMÉXICO	43
IMAGEN VII. FACTORES DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE ILUMÉXICO	63
IMAGEN VIII. RED DE RELACIONES DEL EMPRENDIMIENTO DE ILUMÉXICO.	65
TABLA X. FACTORES DE ÉXITO DE LA EMPRESA SOCIAL DE ILUMÉXICO.	69
IMAGEN IX. FACTORES PARA EL ÉXITO DE ILUMÉXICO COMO EMPRESA SOCIAL	73
IMAGEN X. RED DE ILUMÉXICO.....	75
IMAGEN XI. LOS DOS ILUMÉXICOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE REDES.....	76
TABLA XII. FACTORES ENDÓGENOS DE ILUMÉXICO PARA LOGRAR INNOVACIÓN SOCIAL.....	80
TABLA XIII. FACTORES EXÓGENOS DE ILUMÉXICO PARA LOGRAR INNOVACIÓN SOCIAL.....	82
IMAGEN XII. FACTORES EXÓGENOS Y ENDÓGENOS DE LA INNOVACIÓN SOCIAL DE ILUMÉXICO.....	84
IMAGEN XIII. NIVELES DE IMPACTO DE ILUMÉXICO.....	85
IMAGEN XIV. IMPACTO DE ILUMÉXICO EN LA ESTRUCTURA SOCIAL	87

Agradecimientos

En primera instancia, me gustaría agradecerle a la empresa Iluméxico y a todos los que la integran por la apertura, confianza, tiempo y amabilidad que me fue brindada durante mi estancia con ellos y en los distintos procesos de recolección de información, ya que sin ellos este trabajo no hubiese sido posible.

Mi gratitud a la Universidad Autónoma Metropolitana por mantener sus puertas abiertas a mi formación profesional, a la dirección del área de Ciencias Sociales y Humanidades por su apoyo, a la coordinación de la Maestría en Economía, Gestión y Políticas de Innovación por la oportunidad y apoyo que se me brindó.

Mi total respeto y admiración a la Dra. Martha Griselda Martínez Vázquez por su tiempo, consejos, observaciones, paciencia y entendimiento hacía mi persona, y que gracias a ella esto tampoco podría haber sido posible en tiempo y forma.

Agradezco a mi familia que en todo momento me apoyó en esta etapa de mi vida, me levantó y alentó en los momentos más difíciles en estos dos últimos años.

A mis compañeros de la maestría, que sin ellos me hubiese dado por vencida, tuve la fortuna de haber encontrado gente muy particular y especial de la cual aprendí grandes cosas y me ayudaron a enfrentar muchos miedos, GRACIAS.

Finalmente, quiero agradecerle a una persona en particular que nunca me ha dejado sola, siempre creyendo en mí, apoyándome, animándome, orientándome y levantándome en los momentos más complicados, gracias Cesar Adrián García Hernández.

Introducción

A partir de la década de los años treinta del siglo XX, diversos autores de la teoría económica, entre ellos Schumpeter, comienzan a considerar la tecnología como un factor explícito y clave para el desarrollo económico. Después de la segunda guerra mundial y durante la segunda mitad del mismo siglo, las economías occidentales muestran un crecimiento económico, ~~que es~~ explicado por ~~medio de~~ el desarrollo tecnológico de la época. A partir de dicho crecimiento, el tema de ciencia y tecnología se incorpora en las agendas públicas y privadas, con lo que se comienzan a crear consejos nacionales, programas sectoriales y regionales y sistemas de ciencia y tecnología para el desarrollo, así como, departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D) al interior de las empresas.

Esta nueva perspectiva económica de desarrollo ha presentado fallas institucionales, de mercado y sistémicas, ya que, la búsqueda de la eficiencia y la maximización de beneficios ha generado la polarización entre pobreza y riqueza que se da entre naciones, regiones, comunidades e individuos (Barkin, 1998, pág. 1).

Dicho “desarrollo” ha dejado a una parte de la sociedad excluida. Ante tal fenómeno, se han creado alternativas inclusivas que pretenden mejorar la calidad de vida de esa parte de la sociedad, con base en conocimientos tradicionales, tecnológicos, científicos y amigables con el ambiente que, por medio de la innovación, intentan catalizar los grandes problemas sociales que aquejan la actual civilización.

Una de las formas para lograr un verdadero impacto en la estructura social y brindar una alternativa de acción eficiente a las problemáticas o necesidades sociales que el actual sistema económico, político y social no pueden cubrir, es logrando innovación social (Westall, 2007).

En este trabajo, para definir y limitar nuestra área de investigación dentro del campo de la innovación social, se retoma el modelo de Westall, donde se acota el amplio campo de la innovación social planteando tres distintos niveles de acción por los que puede cruzar una innovación social a partir de un emprendimiento social y/o una empresa social.

La autora anterior, menciona que ninguno de los tres términos es igual y cada uno tiene un lugar particular en el sistema: a) el emprendimiento social (nivel individual e interpersonal), se refiere a las ideas y las acciones que pueden estar sujetas o creadas por una persona, dentro de equipos o entre personas u organizaciones completamente separadas. Este tipo de enfoque llama la atención

sobre las habilidades, actitudes, dinámicas de equipo y asociaciones de personas y grupos; b) la empresa social (nivel organizacional), se refiere al análisis de herramientas, contextos, ideas y habilidades para la creación de las empresas sociales; c) la innovación social (a nivel de sistema social e interorganizacional), se refiere a un enfoque sistémico en el que se reconocen a todos los actores y sus interacciones con las herramientas institucionales como normas, leyes, hábitos, reglas y regulaciones (Westall, 2007).

A partir del modelo de Westall, se ha identificado, dentro del vasto campo de investigación de la innovación social, diversas formas o mecanismos para ejecutar la innovación como ONGs, programas públicos, empresas privadas, empresas sociales con fines de lucro o sin fines de lucro y demás, la presente investigación se basa en las empresas sociales híbridas como mecanismo para que un emprendimiento social logre la innovación social.

Respecto a la procedencia de la innovación social, nos enfocamos en el emprendimiento que tiene como principal objetivo el beneficio social, conocido como emprendimiento social (Mair, 2006, pág. 37).

Según el Global Entrepreneurship Monitor, en países en desarrollo los emprendimientos sociales se enfocan en la satisfacción de necesidades básicas humanas como salud, seguridad, sector alimentario y energético, acceso a agua potable o actividades agrícolas. Mientras que, para los países desarrollados, los emprendimientos sociales se centran en el sector cultural, servicios a personas discapacitadas o de aspectos medioambientales (GEM, 2012).

En México, se ha identificado una necesidad insatisfecha, el acceso a energía eléctrica de comunidades rurales con alta marginación, que la estructura política, económica y social existente no han podido satisfacer, lo que se podría vislumbrar como un “hueco estructural”, según Burt (1997), dentro de la red de los actores que proveen y reciben este servicio.

Se han identificado actores dentro de este “hueco” que ofrecen servicio energético de forma distinta a la establecida tradicionalmente y con un objetivo social, que provienen de un emprendedor social a través de una empresa social, lo cual, ha servido como parteaguas para la presente investigación.

Sin embargo, no todos los casos de emprendimiento social crean una empresa social y logran innovación social. Estudios como los de la CEPAL sobre innovación social, de Innobasque sobre empresa social y del GEM sobre emprendimiento social, han presentado análisis que se enfocan

en un solo nivel de acción, en este trabajo se analizarán los 3 niveles de acción o dimensiones arriba señalados.

A partir de considerar la innovación social, que se genera por medio de una empresa social y que proviene de un emprendimiento social, como una posible respuesta a la pobreza energética en México se plantea la siguiente pregunta *¿Cómo incide el emprendimiento social para la generación de una innovación social?*

Se sabe que no todos los emprendimientos sociales crean una empresa social y generan innovación social y no todas las innovaciones sociales provienen de un emprendimiento o empresa social, al respecto Agafonow, plantea que no todas las soluciones organizacionales disponibles para el emprendimiento social pueden crear el valor deseado y no todas las estrategias para captar valor pueden servir para las metas sociales del emprendedor (Agafonow, 2013).

Por ello, la presente investigación tiene como objetivo general: identificar y analizar los factores del proceso de innovación social desde el emprendimiento social. A partir de la identificación de una necesidad social, hasta la implementación y difusión de la innovación, específicamente en un caso mexicano.

De dicho objetivo se desprenden tres objetivos particulares:

- a) Reconocer y examinar los factores característicos del emprendedor social que le permiten generar innovación social.
- b) Indicar y analizar los factores y mecanismos de la empresa social.
- c) Analizar la innovación social que genera un emprendedor social por medio de una empresa social.

A partir de la principal interrogante y objetivos planteados en esta investigación, los supuestos que se pretende afirmar o refutar son:

S1: Las características del emprendedor social son factores fundamentales para que un emprendimiento social logre innovación social.

S2: La creación de capital social es uno de los principales factores para la creación de una innovación social.

Según Bernaola, en la actualidad y ante estructuras de gobierno abrumadas y demandas sociales cada vez más complejas e interrelacionadas, la innovación social busca conformar desde un sistema de democracia participativa y compromiso cívico, respuestas que atiendan a las demandas ciudadanas y que redunden a su vez en una activación de las capacidades de innovación en un

territorio o comunidad, mediante el desarrollo y promoción de espacios de discusión, interacción y de aprendizaje social compartido, con el claro objetivo de generar nuevas perspectivas, nuevas alianzas y nuevas soluciones (Bernaola, 2016, pág. 24).

A partir de esta visión del autor, hemos decidido hacer nuestro análisis desde una perspectiva estructuralista, donde la creación de capital social permite el crecimiento de redes que colaboran para el logro de la innovación social de este caso de estudio, la empresa Iluméxico.

Es complejo que, a través de una investigación con un solo caso de estudio, se puedan evidenciar las afirmaciones que hace el autor anterior, sin embargo, se considera importante mencionarlo, ya que plantea a nivel macro el objetivo de las innovaciones sociales, lo cual, funcionará como guía para el microanálisis.

En esta investigación se analizará un caso de estudio, la empresa Iluméxico, que proviene de un emprendimiento social y ha logrado una innovación social exitosa por medio de una empresa social híbrida en México, que le ha permitido atender a la necesidad de energía eléctrica en comunidades rurales.

El estudio se fundamenta en el análisis de redes que se forman a partir del capital social, con una visión estructuralista, para ello, en el primer capítulo, se plantean las bases analíticas y conceptuales primarias que serán los hilos conductores del trabajo. En el segundo capítulo, se presenta un marco conceptual y analítico secundario que nos ayudará a sustentar y vincular el marco conceptual primario.

El tercer capítulo, plantea la forma en la que se aborda la investigación y el campo de la innovación social, así, como la selección del caso y los elementos de la investigación. En el cuarto capítulo, se expone el caso de estudio. El quinto capítulo, aborda el análisis de la información recabada y, también, los resultados de la investigación. Finalmente, en el sexto capítulo se presentan las reflexiones finales.

1. Marco conceptual primario

El presente apartado tiene como título marco conceptual primario, ya que se presentan los dos hilos conductores de la investigación, así, como los factores de éxito de cada uno para ser analizados.

En este capítulo se presentan las bases conceptuales en las que se respalda la presente investigación, en un principio se plantea el surgimiento de la innovación social, su conceptualización y los factores de éxito. Posteriormente, se desarrolla el concepto de emprendimiento social y las características que presentan los emprendedores sociales, actores que ejecutan el emprendimiento.

En ambos casos se presentan aportaciones conceptuales de diferentes autores con el fin de que el lector tenga distintas perspectivas del término y le sea más fácil su comprensión.

1. Surgimiento de la innovación social

Comúnmente, durante el siglo XX hasta finales de la década de los setenta y principios de los ochenta se relacionaba directamente la innovación a la tecnología (Commission, 2017). Posteriormente, ha surgido el interés e identificación de fenómenos innovadores que van más allá de la tecnología como, algunas, innovaciones organizacionales, de procesos, de servicios y sociales que precisan ser estudiados y analizados, entre ellos lo que hoy se conoce como innovación social. Este concepto se encuentra en continuo debate, por lo que no se existe un consenso por parte de investigadores e intelectuales.

La Comisión Europea (CE) publicó en 2017 su libro “*Social Innovation as a Trigger for Transformations. The Role of Research*”, donde se presenta el contexto histórico y los cambios políticos y económicos que han llevado a la modificación de la estructura micro social en distintas etapas históricas, dichas transformaciones comienzan a tomar relevancia e interés durante la década de los años setenta del siglo XX.

Se muestra un ajuste del análisis histórico sobre estos cambios micro sociales que realizó la CE (Tabla I). En la cual, se aprecia que durante los siglos XV al XVIII, Europa se encontraba bajo un gobierno monárquico y la sociedad estaba organizada en gremios y cooperaciones. En la misma tabla se presentan, a partir del siglo XIX las tendencias desde una perspectiva más “mexicanizada”, que muestra una nueva etapa sociopolítica y económica en donde surgen las revoluciones sociales,

las transformaciones ideológicas y religiosas, el Estado comienza a estructurarse y la sociedad se configura por medio de cooperativas políticas y organizacionales.

Para finales del siglo XIX, el Estado se consolida, dando inicio a un sistema económico capitalista, en un gobierno de lo social y la estructura social se reconfigura en organizaciones y cooperaciones empresariales, ya en el siglo XX, ocurrieron diversos cambios en el sistema político-económico que impactaron la estructura social: primero, se crea un Estado de bienestar que se legitima por medio de leyes sociales y laborales; segundo, a partir de la década de los sesenta comienzan movimientos sociales que exigen una emancipación social y cultural del Estado autoritario que existía internacionalmente, lo que crea nuevos modelos de participación ciudadana; tercero, existe una centralización de poder y bienestar por parte de la administración gubernamental que expande las ciudades, lo que generó nuevas urbanizaciones, planificación de barrios por la sociedad civil, etc.; cuarto, la creación y consolidación de un sistema económico neoliberal¹ que ha generado una menor participación del Estado en el mercado, apertura a los mercados internacionales, desigualdad y pobreza social, que trajo consigo la construcción de redes y asociaciones civiles que enfrentaron las fallas que lleva en sí mismo el sistema neoliberal y que tratan de hacerle frente por medio de una economía social y solidaria.

Lo descrito anteriormente, es importante mencionarlo, ya que, las etapas históricas, relevantes, del sistema socioeconómico que modificaron la estructura social existente permiten comprender los contextos que fueron cambiando la realidad y nos permitirá identificar el fenómeno social que nos compete en esta investigación.

¹ En la table I, se plantea la economía social y solidaria como respuesta a las fallas del sistema neoliberal, lo cual, según Chaves, significa: “conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos, o se llevan a cabo en todo caso mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones. La economía social también agrupa a aquellas organizaciones privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios no de mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden apropiarse los agentes económicos que los crean, los controlan o los financian” (Chaves, 2006).

Tabla I. Proceso histórico de la innovación social desde la perspectiva europea y mexicana

Periodo	Transformación social	Reforma social	Innovación micro-social
Siglo XV, XVI, XVII y XVIII	Inventores revolucionarios	¿Invencciones cómo herejías?	Gremios- cooperaciones
Siglo XIX	Revoluciones sociales que impulsaron al capitalismo	Transformación religiosa y renovación ética. Principalmente en la sociedad francesa	Cooperativas socio políticas y Organizacionales
Fin del siglo XIX al XX: Dos etapas en la modernidad			
1.- Consolidación de la economía social	Culminación de economías mezcladas, lucha intelectual y de trabajadores	Sistema administrativo y legal para la cooperación social y económica	Organización y gobierno de lo social y cooperación empresarial
2.- Construcción del Estado de bienestar	Del capitalismo a un capitalismo de bienestar		Leyes laborales y sociales
2.1.- Emancipación social y cultural (a partir de 1960)	Patriarcal y autoritaria anti-movimientos	Derechos culturales; cambios en el sistema educativo; democracia económica	Nuevos modelos de participación y Autogobierno
2.2.-La nueva Ciudad	Protestas, movimientos urbanos y sociales; comités vecinales	Creciente importancia en los instrumentos de la política urbana, de pobreza y otras cuestiones urbanas	Planificación de barrios por la sociedad civil, comités de barrios, nuevas urbanizaciones, iniciativas
2.3.-Economía social y solidaria	Dos nuevas olas de precarización económica que conducen a protestas sindicales y nuevos movimientos socioeconómicos	Nuevas leyes y regulaciones que establecen la economía social y solidaria (neoliberalismo vs nuevas economías de base), fuertes conflictos ideológicos	Nuevos modelos de gobierno para la economía social y solidaria, construcción de redes y asociaciones civiles

Fuente: Adaptación (Commission, 2017).

La tabla anterior, es planteada a partir de un contexto occidental, por lo tanto, su aplicación en un país en desarrollo como México no puede ser adaptado en su totalidad, pero, sirve como punto de partida para entender el surgimiento de la innovación social como mecanismo que modifica la estructura microsocia en busca de un bienestar común. Sin embargo, la innovación social, ya es aplicable a nivel macrosocia para dar respuesta efectiva a los problemas de países desarrollados.

En este apartado, se trató de contextualizar la forma en que se generan e impactan las estructuras sociales a partir de modificaciones macro, este trabajo se centra en las alteraciones micro que tienen un impacto en la estructura social, lo cual, se logra por medio de la innovación social.

En el siguiente apartado se describe el concepto de innovación social desde la perspectiva de varios autores.

1.1. ¿Qué es innovación social?

Actualmente, existe un debate internacional respecto al concepto de innovación social y sus fronteras analíticas que permitan consensuar su significancia y alcance. A continuación, se presentan algunas de las más destacadas y citadas aportaciones conceptuales de la innovación social en las últimas décadas.

En la tabla II, se resumen las aportaciones del concepto de innovación social más citadas y retomadas según un análisis de citas que se realizó en la página web treeofscience.com con la base de datos de web of science.

En la columna izquierda se presentan los autores y las fechas de sus publicaciones ordenadas acuerdo a la temporalidad, en la columna derecha se muestran los conceptos y visiones de cada autor.

Tabla II. Concepto de Innovación social

Autor y fecha	Concepto
(Moulaert, 2005)	Plantea la innovación social a nivel local y se basa en dos pilares: innovación institucional (innovación en las relaciones sociales, innovaciones en la gobernanza, incluida la dinámica de empoderamiento) e innovación en el sentido de la economía social, es decir, satisfacción de diversas necesidades en las comunidades locales.
(Mulgan, 2006)	La innovación social se refiere a actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunden predominantemente a través de organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales.
(Deiglmeier, 2008)	Plantean que es una novedosa solución a un problema social que es más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las soluciones existentes, y por la cual el valor creado se transfiere a la sociedad en su conjunto y no a intereses privados.

(PoI, 2009)	Denominan innovación social si la nueva idea, implícitamente, tiene el potencial de mejorar la calidad o la cantidad de vida (puede ser aplicable en educación, salud, rentas, tecnología, etc.).
(Howaldt, 2010)	Son aquellas actividades y servicios innovadores que están motivados por el objeto de satisfacer una necesidad social.
(Caulier, 2010)	Plantean que son nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones.
(Antadze, 2010)	La innovación social es un proceso complejo de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos y los flujos de autoridad, o las creencias del sistema social en el que ocurre la innovación. Tales innovaciones sociales exitosas tienen durabilidad e impacto amplio.
(Bassi, 2011)	Define este tipo de innovación desde tres modalidades diferentes: 1°.- la innovación social es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente el sistema social. 2°.- la innovación social se refiere a las actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunden principalmente a través de organizaciones con fines sociales. 3°.- una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente y sostenible.
(Dacin, 2011)	Consideran que es un proceso necesario para la creación de valor social dentro de las organizaciones.
(OECD, 2017)	Menciona a la innovación social como la búsqueda para dar respuestas a los problemas sociales: la identificación y entrega de nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de las personas y las comunidades, identificando e implementando nuevos procesos de integración laboral en el mercado, nuevas competencias, nuevos empleos, y nuevas formas de participación. La finalidad de la innovación social es, por tanto, ofrecer soluciones a los problemas individuales y comunitarios que mejoren su bienestar.
“The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE, 2014)	Define las innovaciones sociales como nuevos enfoques para abordar las necesidades sociales. Son sociales en sus medios y en sus fines. Involucran y movilizan a los beneficiarios y ayudan a transformar las relaciones sociales mejorando el acceso de los beneficiarios al poder y los recursos.

(Ionescu, 2015)	La innovación social se refiere a nuevas respuestas a las presiones de las demandas sociales que afectan el proceso de las interacciones sociales. Su objetivo es mejorar estas respuestas ... la innovación social es una forma efectiva de abordar cuestiones relacionadas con el cambio climático, la justicia social, el envejecimiento de la población, etc. También está vinculada a la cultura de confianza y riesgo, necesaria para promover innovaciones científicas y tecnológicas.
(Bernaola, 2016)	Es la oportunidad para abordar los, cada vez más complejos, retos sociales con una aproximación transversal, en donde las soluciones innovadoras se basen en algo más que la tecnología.
(Commission, 2017)	La innovación social puede ser definida como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados. Sirve de respuesta a las demandas sociales que afectan al proceso de interacción social, dirigiéndose a mejorar el bienestar humano. Innovaciones sociales son aquellas que no sólo son buenas para la sociedad, sino que mejoran la capacidad de actuación de las personas. Se basan en la creatividad de los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades locales o las empresas. Son una oportunidad tanto para el sector público como para los mercados, de modo que los productos y servicios satisfacen las aspiraciones individuales y colectivas.
Foro Consultivo de Ciencia y Tecnología (FCCT, 2017)	Conceptualiza la innovación social como un proceso para la solución de problemáticas sociales a partir de la sociedad misma.

Fuente: Elaboración propia con la base de datos de Web of Science.

El concepto de innovación social surge desde la discusión académica en la primera década del siglo XXI, posteriormente se incorporan otras concepciones desde la perspectiva de organismos internacionales.

Anteriormente, diversos autores como F. Ogburn (Ogburn, 1964), Crozier y Friedberg (Crozier & Friedberg citado en Howaldt, 2016), habían trabajado, desde una postura sociológica, las transformaciones en la estructura social, cambios culturales, el trabajo colaborativo, el intercambio de saberes y conocimientos, más que manejar el concepto de innovación social. Estos autores no se abordan directamente como teóricos de la innovación social, sin embargo, fijan las bases para la discusión.

En las conceptualizaciones antes mencionadas se pueden apreciar diversas similitudes y diferencias. La mayoría de los significados coinciden en la razón de la innovación social, la satisfacción de una necesidad o problemática social a través de bienes, servicios o proyectos innovadores.

Bassi (2011), engloba en su significado diversos aspectos que gran parte de los autores retoman (Moulaert et al. (2005), Mulgan (2006), Deiglmeier et al. (2008), Pol y Ville (2009), Howaldt et al. (2010), Caulier et al. (2010), Antadze et al. (2010)) como la solución eficaz, justa y con valor transferido a la sociedad que implica la innovación social, la participación de organizaciones con fines sociales y la innovación en la satisfacción de las necesidades sociales.

Pol et al. (2009), agregan el mejoramiento de la calidad y cantidad de vida de los individuos al concepto de innovación social. Mientras que Caulier et al. (2010), integran a la conceptualización la creación de nuevas relaciones y colaboraciones sociales. Antadze et al. (2010), hace mención a la durabilidad e impacto amplio con el que debe contar una innovación social, otro aspecto interesante que resaltan estos autores es la modificación de rutinas, recursos, flujos de autoridad y creencias que involucra este tipo de innovación.

Gotzon (2016), plantea que la innovación social va más allá de sólo tecnología, lo cual, no significa que excluye la tecnología de la innovación social, pero invita a vislumbrar aquellas innovaciones que se encuentran existiendo y funcionando fuera de los términos de innovación establecidos.

La OECD (2014), añade al concepto la integración de nuevos empleos al mercado laboral, nuevas formas de participación ciudadana y la solución de problemáticas individuales y comunitarios. El TEPSIE (2014), alude a que la innovación social genere acceso a los recursos básicos de bienestar humano.

Dacin et al. (2011), conciben la innovación social como un proceso interno de las empresas para crear valor social, por lo cual, dicha visión o aportación no resulta útil para la investigación. Se considera la aportación de Ionescu (2015) interesante, ya que integra la importancia de una cultura de confianza y de riesgo para promover la innovación, factores clave y necesarios para la construcción de la red del capital social.

Otro aspecto importante son los tipos de innovación social que se generan, en la aportación del TEPSIE (2014).

El proyecto europeo The theoretical, Empirical and Policy foundations for building Social Innovation in Europe (TEPSIE), publicó en el año 2014 una guía para practicantes de la innovación

social titulada “*Doing Social Innovation*” donde se plantean los distintos tipos de innovación social, los cuales se muestran en la tabla III.

Tabla III. Tipos de innovación social.

Tipo de innovación social	Descripción
Nuevos servicios y productos	Como nuevas intervenciones o nuevos programas para satisfacer las necesidades sociales.
Nuevas prácticas	Tales como nuevos servicios que requieren nuevos roles profesionales o relaciones.
Nuevos procesos	Como la coproducción de nuevos servicios.
Nuevas reglas y regulaciones	Como la creación de nuevas leyes o nuevos derechos.
Nuevas formas organizacionales	Tales como formas de organización híbridas; por ejemplo, empresas sociales.

Fuente: TEPSIE (2014).

Otro aspecto, que resulta importante mencionar para completar el marco de análisis de la innovación social, es el ciclo de vida de ésta, así como sus niveles de acción dentro de la estructura social. Según Koczisky y Veresné, la innovación social se puede definir a nivel micro, que son las empresas; mezo, que son los asentamientos, las micro regiones y los estados; y macro, que es a nivel nacional (Kocziszky, 2016).

El ciclo de vida de la innovación social lo propone el TEPSIE, el cual, va desde la concepción de una idea hasta el impacto social que ésta genera.

El proceso consta de cinco etapas que no son estrictamente lineales, ya que, según el TEPSIE, la naturaleza de la innovación social, a menudo, es desordenada, pero, las etapas que integran el proceso proporcionan un marco analítico útil de las diferentes actividades en la innovación social.

Las cinco etapas son:

- a) *Indicaciones*: donde la necesidad de innovación social se vuelve aparente.
- b) *Propuestas*: donde se desarrollan las ideas.
- c) *Creación de prototipos*: donde las ideas se prueban en la práctica.
- d) *Sosteniendo*: cuando la idea se convierte en práctica cotidiana.
- e) *Escalado*: crecimiento y difusión de innovaciones sociales (TEPSIE, 2014).

Dentro del sistema que integra las cinco etapas de la innovación social se encuentran inmersos diversos actores, mecanismos, conexiones e interacciones entre ellos como son el sector público, sector privado, emprendedores corporativos, emprendedores sociales, organizaciones no

gubernamentales, etc., sin embargo, esta investigación sólo se enfoca en las empresas sociales y los emprendedores sociales.

Cabe mencionar, que los tipos y etapas de la innovación social no son en esencia distintos a los procesos de las innovaciones tradicionales o comerciales, la distinción radica en la preconcepción del invento, es decir, el objetivo social que tiene el invento y la problemática social que se pretende cataliza. Dejando en “segundo plano” la captación económica o fines de lucro para hacer sostenible el proyecto.

A continuación, se describen los factores que, según la CEPAL, son determinantes para el éxito de las innovaciones sociales en el contexto latinoamericano.

1.1.1. Factores de éxito de la innovación social

Los factores de éxito de las innovaciones sociales se han clasificado en dos segmentos, los factores endógenos, que se refieren a las variables internas de la organización, y los factores exógenos, que son variables externas a las organizaciones, donde la combinación de ambos factores permite el éxito de la innovación social.

Esta división de factores parte de las sugerencias que ofrece la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la innovación en el campo social. En las tablas IV y V, se presentan los factores propuestos por la CEPAL, los cuales son utilizados por ser factores retomados de casos particulares en el contexto latinoamericano.

Que estos factores exógenos y endógenos provengan de casos de estudio y pertenezcan al contexto de países en desarrollo, crea una mayor cercanía a la posible explicación de la realidad en el estudio de caso.

En cada tabla se presentan los factores en la columna izquierda mientras que en la columna derecha se hace una breve descripción del Factor y como se componen.

Tabla IV. Factores endógenos para la innovación en el campo social.

Factores endógenos	Descripción
Promoción	Se refiere a los espacios abiertos al dialogo dentro de la organización que permiten la reflexión acerca de la experiencia, se aprende de otros procesos, existe sensibilidad a la participación de los integrantes, y se escucha a los aliados externos

Identificación precisa del problema	Adecuada identificación de las causas de la situación, de las condiciones propicias y adversas para el cambio, de los aliados e incluso de los adversarios.
Liderazgo y una organización anuente al cambio	Es indispensable contar con un liderazgo cooperativo, participativo, que reconozca el valor agregado del trabajo en equipo, con sensibilidad y conciencia, flexible, abierto a lo nuevo, y representativo de la organización. Y una organización anuente al cambio que permita el desarrollo de dichas características.

Fuente: Elaboración propia con información de (CEPAL, 2008).

Tabla V. Factores exógenos para la innovación en el campo social.

Factores Exógenos	Descripción
Alianzas y Redes	Permiten movilizar recursos, sobre todo conocimientos, de diversos actores y agentes, además de los propios. Estas alianzas suelen requerir de agentes intermedios, de espacios articuladores, cuya función principal es poner en contacto a los actores y facilitar procesos de construcción de acuerdos y coordinación de acciones
Alianza con el sector público	Para ampliar el impacto de las innovaciones a cualquier escala.
Facilitador o facilitadora de la gestión grupal	La característica común y más destacable de tal agente es que dignifica al actor local y su conocimiento —originado en la experiencia—, al abrir la posibilidad de un diálogo horizontal con el conocimiento experto.
Incentivo	Cuando se trata de innovaciones sociales los incentivos van más allá de las ganancias y el sistema de precios como las consecuencias materiales que puedan tener sobre la calidad de vida de los usuarios, existe un valor intangible e incalculable, el de una esperanza o una dignidad recuperada, la certidumbre de que los seres humanos no están tan abandonados y de que un mundo mejor, fundado en la solidaridad y la cooperación, siempre es posible. Otros ejemplos de incentivos no monetarios son la devolución adecuada de resultados, la participación de las personas en las decisiones, los intercambios de experiencia, las becas, las pasantías, los períodos sabáticos y demás estímulos para el desarrollo de capacidades, y los reconocimientos al logro personal y grupal.

Fuente: Elaboración propia con información de (CEPAL, 2008).

En este apartado se han descrito las herramientas teóricas que recuperan los ejes analíticos de la innovación social y que ayudarán a la revisión y el análisis del estudio de caso.

1.2. Emprendimiento

Según la Real Academia Española, el emprendimiento es la acción o efecto de emprender, y es la cualidad de emprendedor. Para Alcaraz (2011), el emprender, en el ámbito académico, “es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos”. Los individuos que poseen dicho perfil “se caracterizan por su capacidad para crear e innovar, es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente” (Alcaraz, 2011).

Para Curto, el emprendimiento implica convertir una idea nueva en una innovación exitosa a partir de “habilidades, visión, creatividad, persistencia y exposición al riesgo” (Curto, 2012). Por lo tanto, para comprender el emprendimiento es necesario el análisis de las características del sujeto que realiza la acción, es decir, el emprendedor.

Alcaraz, presenta una tipología del emprendedor, basada en su personalidad, que retoma de Schollhammer (1980), pero el autor contribuye con nuevas formas de clasificación de los emprendedores acuerdo a la razón de emprender y por el tipo de empresa que desarrollan.

Dentro de esta tipología, se ubica al *emprendedor social*, el cual, busca a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, en general lo hace sin tener fines de lucro (Alcaraz, 2011).

Uno de los ejes de análisis de la investigación es el emprendedor social como actor que ejecuta el emprendimiento social, para ello, primero, se abordará brevemente el concepto de emprendimiento social desde distintas visiones, y posteriormente, hablaremos de las características o factores que intervienen para el éxito de un emprendimiento social.

1.2.1. ¿Qué es el emprendimiento social?

El emprendimiento social es una iniciativa que ya se daba, pero conceptualmente se empieza a discutir hasta la década de los noventa en el siglo XX. En este apartado trataremos de mostrar algunas aportaciones conceptuales de diversos autores que trabajan en este campo de investigación.

A diferencia de la innovación social el concepto de emprendimiento social tiene mayor tiempo de discusión, sin embargo, en la actualidad, continúa siendo un tema de debate entre los círculos académicos.

En la tabla VI, se presentan los autores y años en los que se realizó su aportación conceptual, así, como la conceptualización del término.

Tabla VI. Definiciones de emprendimiento social.

Autor y fecha	Concepto
(Leadbeater, 1997)	Plantea el emprendimiento social como aquella conducta empresarial con fines sociales y no con objetivos lucrativos, en el que los beneficio generados por actividades de mercado se utilizan en beneficio de un grupo desfavorecido.
(Dees, 1998)	Los emprendedores sociales desempeñan el papel de agentes de cambio en el sector social, a través de: adoptar una misión para crear y mantener el valor social (no solo el valor privado), reconocer e implacablemente buscar nuevas oportunidades para servir esa misión, participar en un proceso de innovación, adaptación y aprendizaje continuo, actuar con valentía sin estar limitado por los recursos actualmente disponibles, y exhibir una mayor responsabilidad ante los electorados atendidos y los resultados creados.
(Alvord H. S., 2004)	Plantea que es la creación de soluciones innovadoras que resuelvan los problemas sociales inmediatos y movilizan las ideas, capacidades, recursos y acuerdos sociales necesarios para lograr una transformación social sostenible.
(Austin J., 2006)	El emprendimiento social es la creación de valor social a partir de actividades que pueden ocurrir dentro o fuera de organizaciones lucrativas o no lucrativas, privadas o públicas.
(Mair, 2006)	Analizan el concepto como un proceso que involucra el uso innovador y la combinación de recursos para buscar oportunidades de catalizar el cambio social y/o abordar las necesidades sociales.
(Gedajlovic, 2009)	Definen el término de emprendimiento social como las actividades y procesos que logran descubrir, definir y aprovechar las oportunidades que mejoran la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de una manera innovadora.
(Curto, 2012)	Remarca la importancia que tiene la aplicación de métodos empresariales dirigido a ideas o iniciativas sociales.

Fuente: Elaboración propia con la base de datos de Web of Science.

Leadbeater (1997), plantea al emprendimiento social como aquel que hace uso de los recursos del mercado y del sistema económico actual, pero con un objetivo diferente al establecido, un objetivo social. Dees (1998), se enfoca más en el papel que cumplen los emprendedores como actores que hacen posible el emprendimiento social.

Austin et al. (2006), incorpora distintas formas de organizaciones que pueden crear un emprendimiento social. Alvord et al. (2004) y Mair et al. (2006), consideran el emprendimiento como el uso innovador de los recursos existentes en el ambiente para usarlos como catalizadores de problemáticas sociales.

Pero, en general podemos decir que los autores coinciden en que el emprendimiento social son aquellas ideas o proyectos emprendedores que van dirigidos de catalizar las distintas problemáticas sociales, dependiendo la región, originados de la identificación de una necesidad insatisfecha que pretenden atacar, más que, obtener beneficios económicos de ello.

Para poder analizar el éxito de este emprendimiento social, se analizarán las características y factores que influyen en el emprendedor, entendido éste, como el actor que permite el emprendimiento social a partir de sus características particulares.

1.2.2. Características de los emprendedores sociales

La acción de emprender la genera o proviene de un tipo de ser humano particular con ciertas características, capacidades y habilidades que permiten, en su conjunto, con una combinación apropiada de los mismos, sacar el máximo provecho de ellos para generar un emprendimiento (Alcaraz, 2011). En este caso, se hará referencia a un emprendimiento que va más allá de abrir un nuevo negocio, hablamos de aquellos emprendimientos, como lo plantea Drucker, que transforman y explotan las oportunidades de cambio (Drucker, 1985).

Alcaraz (2011), propone cinco características generales de los emprendedores:

i) Factores motivacionales: se componen de las necesidades de logro, de reconocimiento, de desarrollo personal, de independencia, de afiliación o ayuda a los demás, de escape, refugio o subsistencia, percepción del beneficio económico, baja necesidad de poder y estatus.

ii) Características personales: se componen de iniciativa personal, capacidad de decisión, aceptación de riesgos moderados, orientación hacia la oportunidad, estabilidad emocional/autocontrol, orientación hacia metas específicas, locus de control interno (atribuye a él mismo sus éxitos o fracasos), tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre, es receptivo en sus relaciones sociales, posee sentido de urgencia/tiempo valioso, honestidad, integridad y confianza, perseverancia, constancia, responsabilidad personal, individualismo y optimismo.

iii) Características Físicas: energético y trabajo con ahínco.

iv) Características intelectuales: se integran por versatilidad/flexibilidad, creatividad, imaginación, innovación, búsqueda de la verdad e información, planificación y seguimiento sistemático de resultados, capacidad de reflexión y para analizar el ambiente, visión comprensiva de los problemas, capacidad para solucionar problemas, planificación con límites de tiempo.

v) Competencias generales: liderazgo, orientación al cliente, capacidad para conseguir recursos, gerente, administrador de recursos, patrón de factores de producción, exige eficacia y calidad, dirección y gestión de la empresa, red de contacto, comunicación.

Cada una de las características mencionada anteriormente, se componen de un conjunto de factores que unidos o mezclados de forma idónea componen a un emprendedor (Alcaraz, 2011).

Según Alcaraz, los emprendedores también deben contar con la capacidad para utilizar sus capacidades, habilidades y características al máximo, saber utilizarlas o combinarlas de forma exitosa para lograr su meta.

Uno de los aspectos que diferencia a cada uno de los distintos tipos de emprendedor, según Alcaraz (2011), es por la razón por la que emprenden o por el tipo de empresa que desarrollan. Entre estos últimos, el autor introduce a los emprendedores sociales y los define como el tipo de emprendedor que busca, a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, en general lo hace sin tener fines de lucro.

Mair y Martí (2006), exponen que la diferencia de los emprendedores sociales y los emprendedores empresariales es la visión inicial del emprendimiento. El emprendedor social, desea crear valor social y captar valor económico para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa la autosuficiencia financiera, sin embargo, una de las características distintivas del emprendimiento social.

Según Mair y Martí, es el limitado potencial para capturar el valor creado, es decir, el valor social., mientras que, el emprendedor tradicional, busca crear valor económico y captar el mismo valor, que su idea sea exitosa en un mercado y principalmente su visión es lucrativa (Mair, 2006).

2. Marco conceptual secundario

En este capítulo se abordarán los conceptos primarios y secundarios que permitirán la incorporación e integración de los dos primeros hilos conductores y la evidencia de la investigación, brindando mayor sustento a la investigación.

2.1. Concepto de innovación social

Se retomará el concepto de Caulier, J., Mulgan, G. & Murray, R. (2010), quienes plantean que son nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones, aunado con la visión de Cornel (2015), que integra la importancia de una cultura de confianza y de riesgo para promover la innovación.

Estos conceptos son retomados por su adecuación, visión estructuralista y de red que se aborda en este análisis.

2.2. Emprendimiento social

A partir de las definiciones de emprendimiento social presentadas, se retoma la definición de Dees (1998), quien plantea que el emprendimiento social es aquel que abre la posibilidad de crear y mantener valor social y, al mismo tiempo, valor privado. También, retoma la capacidad de adaptación, innovación y aprendizaje continuo que existe por parte del emprendedor, así, como el compromiso con el valor y los beneficiarios sociales.

2.3. La Empresa

Las empresas son los entes, dentro del sistema económico actual, encargados de ofrecer bienes y servicios finales a las familias que los necesitan, por medio del uso de sus factores productivos (Resico, s/f). Las empresas pueden ser tipificadas de acuerdo con su tamaño, a sus actividades productivas, a su forma jurídica, o según la procedencia de su capital (Bautista, 2018).

En México se dividen en dos grandes dimensiones, las empresas de personas físicas, y por sociedades mercantiles. De estas últimas, existen seis tipos de organizaciones mercantiles: Sociedad en nombre colectivo, Sociedad en Comandita Simple (S. en C.), Sociedad en Comandita por Acciones (S. en C. por A.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.), Sociedad Anónima (S.A.), y Sociedad Cooperativa (S.C.) (Ley General de Sociedades Mercantiles, 2009). No existe, legalmente, la figura de empresa social, en México, sin embargo, es la constitución organizacional lo que nos interesa en este caso, por ello se describe en el siguiente apartado.

2.2.1. ¿Qué es la empresa social?

Según Innobasque (2011), la empresa social “es aquella empresa cuyo objetivo principal es responder a necesidades sociales no resueltas y crear valor social, en vez de maximizar el lucro. Y para ello es importante tener en cuenta: la motivación de la persona emprendedora, la actividad e impacto social, el modelo de negocio, la distribución de beneficios, el capital social y el modelo organizativo, y finalmente, la percepción de la comunidad”.

A partir de dicha definición, Innobasque (2011), plantea seis criterios con los que debe contar una empresa social y a partir de los cuales se seleccionó el caso de estudio:

i) *Motivación del emprendedor*: los socios y promotores se definen como empresa social y expresan explícitamente que su objetivo es impulsar un cambio social.

ii) *Actividad e impacto social*: las empresas sociales han de conseguir un efecto positivo de carácter social, lo cual se puede producir mediante el tipo de actividad (organizaciones que trabajan en sectores sociales), o por el tipo de impacto (empresas con una misión y un impacto social ubicadas en sectores que no lo son).

iii) *Modelo de negocio*: la empresa social es una empresa que debe ser rentable, o por lo menos ser auto-sostenible. Quedarían excluidas las ONGs o entidades no mercantiles con funciones exclusivamente caritativas, que viven fundamentalmente de donaciones o subvenciones, o cuyo objetivo sea únicamente la denuncia social.

iv) *Distribución de beneficios*: en la empresa social prima el fin social sobre el ánimo de lucro, por ello, debe reinvertir los beneficios en la empresa, o dedicarlos en acciones a favor del objeto social o del interés general.

v) *Capital social y Modelo organizativo*: Son empresas en las que priman las personas y el objeto social sobre el capital, su capital social es gestionado de forma democrática y participativa por parte de las personas.

vi) *Percepción de la comunidad*: la mayoría de la sociedad o comunidad en la que está enraizada y comprometida la empresa social considera dicha organización como una empresa social.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), según Curto (2012), plantea tres características principales de las empresas sociales: i) Prominencia de un fin social (o medioambiental) frente al fin económico; ii) Dependencia de los ingresos generados y contribución de estos al total de ingresos de la organización; iii) Presencia de innovación.

A partir de estas características, Curto (2012), y de la relevancia de cada uno de ellos, la autora identifica cuatro tipos de empresas sociales:

i) *ONG tradicional*: el objetivo social/medioambiental es el único o principal y tiene el estatus de organización sin ánimo de lucro.

ii) *Empresa social sin ánimo de lucro*: el objetivo social/medioambiental es el único o principal; tiene estatus de organización sin ánimo de lucro y es innovadora en su(s) proyecto(s).

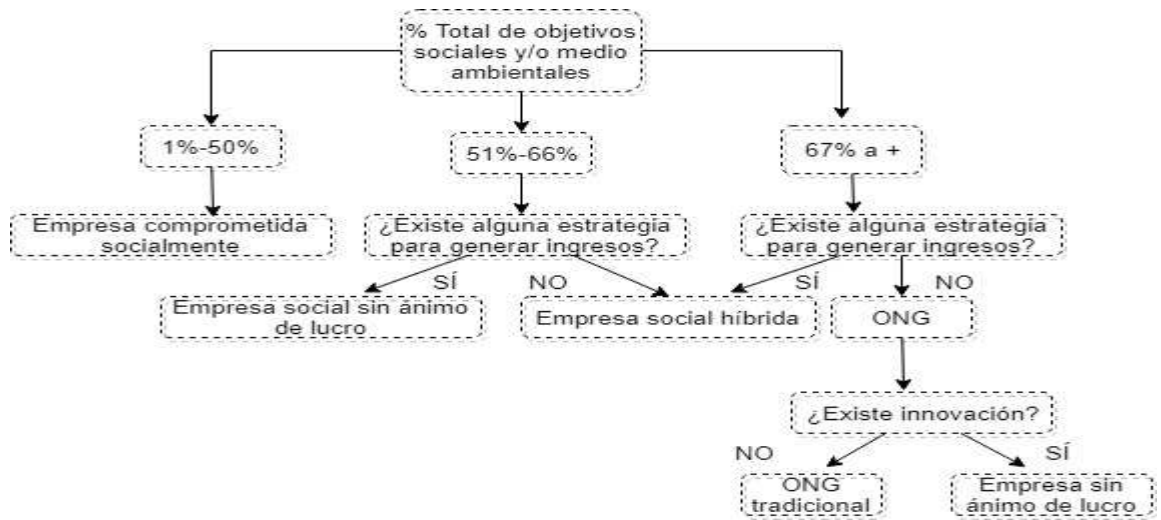
iii) *Empresa social híbrida*: el objetivo social/medioambiental es el único u ocupa una posición muy importante y existe una estrategia de generación de ingresos que está integrada o es complementaria a la misión de la organización.

iv) *Empresa social con ánimo de lucro*: el objetivo social/medioambiental ocupa una posición importante pero no tiene por qué ser el único y existe una estrategia clara de generación de ingresos.

En la imagen I, se muestra un mapa conceptual que nos permite identificar y diferenciar los tipos de empresas sociales, de esta manera es posible comprender con mayor claridad el tipo de empresa social que abordará la investigación, empresa social híbrida.

El mapa se retomó y adaptó de Curto Grau (2012; 16), donde se plantea que de acuerdo al porcentaje de objetivos sociales y/o medio ambientales se hace una clasificación entre 1% y 50% que representa a una empresa comprometida socialmente, un porcentaje entre 51% y 66% y si cuenta con una estrategia para generar ingresos es una empresa sin ánimos de lucro, y si no cuenta con una estrategia para obtener ingresos es una empresa social híbrida, un porcentaje mayor a 66% con estrategia para generar ingresos es una empresa social híbrida y si no cuenta con estrategia de captación de ingresos es una ONG y si ésta es innovadora es una empresa social sin ánimo de lucro, pero si no genera innovación es una ONG tradicional.

Imagen I. Tipos de empresas sociales



Fuente: (Curto, 2012)

El concepto de empresa social híbrida como medio o mecanismo de un emprendimiento social para crear innovación social es uno de los elementos fundamentales para el análisis.

Respecto al caso de estudio, es una empresa social híbrida, ya que más del 66% de sus objetivos son sociales y medioambientales al mismo tiempo que cuenta con diversas estrategias para generar ingresos.

A continuación, se describen los factores de éxito de una empresa social en el contexto mexicano.

2.2.2. Factores de éxito de las empresas sociales

Una vez que ya se cuenta con el concepto, sus características y criterios para considerar si una empresa es social o no, se plantearán los factores de éxito de estas empresas, si bien, en el apartado anterior se retomaron fuentes teóricas internacionales, en su mayoría de un pensamiento occidental fue porque cuentan con una mayor y amplia experiencia respecto al término, la estructura y la figura legal de una empresa social.

Para los factores de éxito es importante considerar el contexto en el que se desarrollan las empresas, ya que es un factor influyente para el éxito o fracaso de las mismas. Por lo cual, en este nivel analítico se retoma la publicación del gobierno federal de México que realizó por medio del Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad (FONAES) en el año 2009, donde se

retoman las experiencias de 106 empresas sociales exitosas y se realiza un desglose de factores con un conjunto de variables cada uno, revisar tabla VII.

Los factores son los siguientes:

i) Organización: se refiere a la relación organizativa que tiene cada empresa en su interior, respecto a la democratización en la toma de decisiones, participación de los socios, liderazgo, cohesión, integración y vinculación con otras organizaciones.

ii) Capacidad empresarial: se refiere a la eficiente administración, capacitación de socios y trabajadores y la cultura que se transformó de productor a empresario.

iii) Desarrollo de producto: hace referencia al desarrollo de productos, la calidad, innovación, presentación y valor agregado al consumidor.

iv) Innovación y uso de tecnologías avanzadas: creación y uso de procesos o tecnología que le cree una ventaja competitiva.

v) Comercialización: este factor hace hincapié en la integración de la producción a la distribución, diversificación de productos o servicios con base en lo que requiere el mercado, certificación de sus productos incrementando sus ventas, promociones y veloz desplazamiento de productos.

vi) Impacto social comunitario: son generosas de empleo y/o dan servicios a la comunidad.

vii) Integración ecológica con el medio ambiente: compromiso con la ecología utilizando tecnologías amigables con el medio ambiente, empresas con políticas y procedimientos para preservar y tener un adecuado aprovechamiento de los recursos naturales.

viii) Rentabilidad y fortalecimiento financiero: empresas sobresalientes por sus utilidades y/o que, en caso de los fondos y cajas solidarias, mantengan una cartera vencida mínima o inexistente.

ix) Equidad de género: son empresas que brindan oportunidades iguales a hombres y mujeres, y generan cambios favorables en la perspectiva de los hombres con respecto a las mujeres.

x) Integración de cadenas productivas: son dos o más empresas que han unido sus esfuerzos para compactar la oferta, utilizar servicios o bienes en común y/o generar economías de escala.

xi) Impacto en el desarrollo regional: es cuando las empresas detonan vocaciones productivas locales.

Cada uno de los factores anteriormente descritos cuentan con un conjunto de variables que permiten su identificación, análisis y medición, los cuales se describen en la tabla VIII.

Tabla VII. Factores y variables de empresas sociales exitosas.

Factor	Variables
Organización	Reuniones o asambleas periódicas. Objetivos comunes entre los miembros. Participación democrática de los socios en la toma de decisiones. Distribución clara de actividades. Muestras de cohesión con las tradiciones indígenas o comunitarias. Definiciones estratégicas.
Capacidad empresarial	Capacidad de administración, planeación, impulso de estrategias competitivas de desarrollo y comercialización. Capacitación continua en centros especializados y vanguardistas.
Desarrollo de productos	Diversificación de productos. Innovación de empaques. Selección, producción y transformación de materias primas. Oferta de productos naturales.
Innovación y uso de tecnologías avanzadas	Uso de tecnologías de punta. Elaboración de sistemas de información computarizados. Uso de internet. Diversificación de productos innovadores.
Comercialización	Producción de bienes demandados. Capacidad de asociación con otras organizaciones. Puntos de venta diversificados y expandidos territorialmente. Utilización de ferias, conciertos, exposiciones, expo ventas y centros de cultura como puntos de venta. Servicio oportuno en el abastecimiento del producto terminado. Capacidad de exportación.
Impacto social comunitario	Generación de empleos. Labor social. Creación de talleres de información. Cuidado del medio ambiente. Creación de albergues y servicios básicos. Derrama económica en la región. Disminución de la población que migra a centros urbanos. Servicios públicos subsidiados por la empresa.
Integración ecológica con el medio ambiente	Implementación de agricultura orgánica. Campañas de reforestación. Conservación de lagos, lagunas y ríos. Disminución de agentes tóxicos. Remanentes de producción utilizados para usos funcionales.
Rentabilidad y fortalecimiento financiero	Disminución de gastos de operación y de costos de producción. Depuración de padrones, registros y carteras en las cajas solidarias y en los fondos. Materia prima a precios accesibles.
Equidad de género	Igualdad de oportunidades de empleo a mujeres y discapacitados. Integración de otros grupos mixtos y asociación de estos. Flexibilidad de horarios a madres de familia. Participación equitativa de empleadas en la empresa. Cambio de visión en regiones donde tradicionalmente se pensaba que los grupos de mujeres no eran capaces de llevar a cabo ciertas labores. Participación de esposas de empleados o socios para efectuar labores complementarias del proceso de producción.

Integración de cadenas productivas	Establecimiento de relaciones comerciales con otras empresas. Aprovechamiento de la cadena productiva para la adquisición de insumos.
Impacto en el desarrollo regional	Creación de mecanismos reguladores de precios. Disminución de los índices de migración hacia centros urbanos. Generación de empleos. Apoyo económico para la instalación de red telefónica en toda una comunidad. Otorgamiento de créditos blandos.

Fuente: Elaboración propia con información del (FONAES, 2009).

Si bien, los factores de éxito presentados se enfocan generalmente a todas las empresas sociales, el logro o presencia del factor de *rentabilidad y fortalecimiento financiero* es lo que hace a una empresa social una empresa social híbrida. Y este tipo de empresa es la que se analiza en esta investigación, la identificación de estos factores permitirá conocer el éxito del mecanismo (empresa social híbrida) del emprendedor social para lograr innovación social.

2.3. Capital social

Durante los últimos años, el capital social ha representado un campo de estudio de interés para diversas investigaciones, una de las áreas que ha tenido gran auge es el análisis de redes. Dentro del campo de investigación de redes el capital social representa la base o materia prima de donde surgen o se construyen las redes. Ya que, según Flores y Rello, la capacidad de una red no dependerá de los individuos que la integran, sino el conjunto de estos y sus interacciones basadas en un interés común que los lleva a asociarse (Flores, 2002).

Existen una amplia gama de definiciones, visiones y posturas sobre el capital social, sin embargo, sólo presentaremos tres de los autores más destacados en el campo del capital social desde una perspectiva estructuralista.

Bourdieu, P., definió el capital social como "... la suma de los recursos reales o potenciales que están ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento mutuo y reconocimiento -o, en otras palabras, la pertenencia a un grupo-, que proporciona a cada uno de sus miembros con el apoyo de capital de propiedad de la colectividad, una "credencial" que le da derecho a crédito, en los diversos sentidos de la palabra..." (Bourdieu, 1986, pág. 21)

Entonces, para Bourdieu el capital social es el intercambio económico, cultural y simbólico que ocurre entre individuos de un mismo estrato social o grupo. En donde, a partir de estos intercambios o interacciones permitirán a los agentes escalar y crecer dentro de la red perteneciente.

Para Coleman, el capital social es "... el valor que tienen para los actores aquellos aspectos de la estructura social, como los recursos que pueden utilizar para perseguir sus intereses" (Coleman, 1990, pág. 300), mientras que, para Burt, el capital social son activos reales y potenciales integrados en las relaciones entre individuos, grupos y redes (Burt, The network structure of social capital, 1997, pág. 347).

Coleman, considera que la riqueza o beneficio del capital social se encuentra en la estructura social o contexto de los agentes y el valor que éstos le dan a cada recurso para su propio beneficio, pero dentro de esta estructura social encontramos interacciones, agentes, grupos y redes. En la conceptualización de Burt podemos encontrar una semejanza a la concepción de Bourdieu, ya que considera que el capital social se encuentra en las interacciones entre individuos, grupos y las estructuras de red.

Pero, más que considerar o conocer el concepto de capital social, es importante concebir el término en la realidad y tener una visible identificación de éste, por ello, Flores y Rello, nos comenta que "...el definir el capital social como el conjunto de normas, leyes y asociaciones resulta impreciso", ya que, "Lo esencial del concepto es la capacidad de acción colectiva y su puesta en acción" (Flores, 2002).

2. 3. 1. Capital social en el emprendimiento, la empresa y la innovación social

En este apartado se explica la relación entre capital social y tres de nuestros conceptos principales de la investigación (emprendedor social, empresa social e innovación social). Ya que, este trabajo se basa en el capital social como fuente de individuos e interacciones que le permiten a nuestro estudio de caso, por medio de intercambios materiales y simbólicos, crear una red sólida para poder generar innovación social.

Entonces, el capital social son los recursos que se pueden extraer, para beneficio de los agentes, de la estructura social, en la cual se encuentran inmersas interacciones, individuos, grupos y redes. Esta estructura social se encuentra integrada por la familia extensa, la comunidad y las relaciones

organizacionales, que complementan los aspectos de educación, experiencia y capital financiero (Bourdieu citado en Davidson, 2003), que forman a nuestro emprendedor.

La formación de emprendedor ayudará a desarrollar capacidades que le permitirán identificar, a nivel individual y organizacional, los recursos o activos, inmersos en la estructura social, benéficos para él y sus metas.

A nivel organizacional o de empresa el capital social “puede ser un recurso útil para mejorar la confianza organizacional interna a través de la vinculación de actores, así como mediante la conexión de redes externas para proporcionar recursos” (Adler y Know, 2002; Putman, 2000 citado en Davidsson et al, 2003).

La confianza es uno de los factores clave dentro de la construcción de capital social, las relaciones y vínculos que se crean, se consolidan y fortalecen con base en la confianza. Según Ramírez Alcántara, la confianza “es un valor real y concreto que se materializa en la acción del hombre”, además de ser “un estado de seguridad y optimismo del sujeto frente a su medio” (Ramírez Alcántara, 2002, pág. 121).

A partir de lazos de confianza establecidos entre las interacciones de individuos, grupos y redes, es que se logran las metas y objetivos establecidos por el emprendedor y la empresa social que les permitirá el logro de la innovación social. Davidsson, et. al (2003), menciona que “la confianza forma un pegamento de unión que mantiene cerca las organizaciones” y como segundo aspecto del capital social la información, funge como “lubricante” “proporcionando un puente” entre las organizaciones.

Dentro de cada una de las etapas del emprendimiento, de la consolidación de la empresa y de la ejecución de la innovación social, el capital social juega un papel clave, como el mostrar la problemática existente que le permite al emprendedor crear la idea innovadora para solucionar la necesidad, pero el tener la habilidad de identificar el problema también se debe a su formación personal y profesional en la que participa el capital social, posteriormente en el surgimiento del proyecto los distintos tipos de capital social le permiten consolidarse por medio de activos de conocimiento, habilidades y financieros, hasta lograr el impacto en la estructura social mediante una red sólida, llamada innovación social.

2.3.2. Creación de redes para la innovación social

En la actualidad, países en desarrollo como México, tienen, al menos, tres campos de acción a los que se tienen que enfrentar: crear desarrollo económico, disminuir las desigualdades socioeconómicas y catalizar el deterioro del medio ambiente. Y para brindar respuestas a dichas problemáticas más allá de las tradicionales que sólo consideran al Estado y al Mercado, plantea una visión holística que considere al todo como parte de la problemática.

Por ello, los emprendedores sociales, que por medio de la empresa social generan innovación social deben ser considerados como parte de las posibles soluciones a las diversas problemáticas del país.

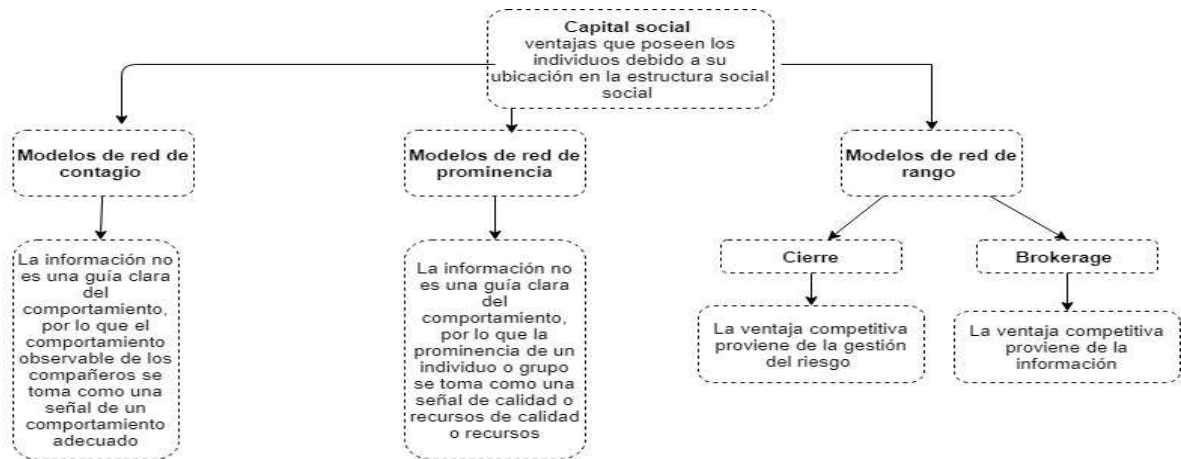
La red que los nuevos actores, como los emprendedores sociales, crean para cubrir huecos dentro de la estructura social y dar así respuestas a los diversos problemas son temas que deben ser considerados y analizados. Una de las diversas formas y posturas para estudiar a estos actores la creación de las redes es desde una postura estructuralista.

Burt, planteó la teoría de los agujeros estructurales (*structural holes*), en la cual se explica que, dentro de una red, la carencia de un “nodo” (ente o individuo) principal o fundamental que vincule el resto de los nodos genera un espacio vacío (agujero estructural) que puede proporcionar de ventaja competitiva a los actores que lo perciban y se introduzcan en el lugar del nodo cumpliendo o sustituyendo su función (Burt, 1992).

Burt (1997), plantea en un esquema (imagen II) distintos modelos de red que se forman a partir del capital social² que sirven como mecanismos para brindar cierta ventaja respecto a otros individuos, grupos o redes. Dependiendo el tipo de mecanismo de cada red, es que se permite identificar los agujeros estructurales existentes y los que se están cubriendo, logrando obtener ventaja competitiva dentro de la estructura social. El esquema planteado por (Burt, 1997, pág. 347), muestra los mecanismos de red del capital social que han sido analizados.

²Según Burt (1997), el capital social son los activos reales y potenciales integrados en las relaciones entre individuos, grupos y redes.

Imagen II. Capital social y estructura de redes



Fuente: Adaptación de (Burt, 1997, pág. 347).

Según Burt, el capital social son activos reales y potenciales integrados en las relaciones entre individuos, grupos y redes. Dependiendo del lugar dentro de la red y las conexiones con otros individuos, grupos y redes, es que se posee una ventaja competitiva dentro de la estructura social y red a la que se pertenece (Burt, 1997, pág. 347)

En la imagen II, se puede apreciar que, según el autor, existen mecanismos de red de contagio y prominencia de la red que describen el capital social: el contagio, puede ser una ventaja en que la estructura social asegura la transmisión de creencias y prácticas más fácilmente entre ciertas personas y organizaciones, tema de Bourdieu sobre el capital cultural, (Burt, 1997, pág. 347); la red de prominencia provee una ventaja para las personas y las organizaciones (Burt, 1997, pág. 348).

Para Burt, estos dos mecanismos de red son analizados por medio de otros conceptos como imitación en teoría institucional, o reputación y estatus en economía y sociología, sin embargo, ambos mecanismos no son de interés para la presente investigación, por ello, el centro estará en los mecanismos de cierre y *Brokerage*.

Cierre, es aquella red que cuenta con lazos o relaciones sólidas con un elevado grado de confianza, es una red cerrada que permite un mejor manejo de las sanciones disminuyendo los riesgos, cuenta con canales de comunicación confiables y directos evitando la pérdida de información (Coleman, 1990, pág. 310).

Brokerage, son aquellos individuos, grupos o redes que abarcan los agujeros estructurales dentro de la estructura social, el agujero estructural entre dos grupos no significa que las personas en los

grupos no se conozcan entre sí, significa que las personas se centran en sus propias actividades de manera que no atienden las actividades de las personas del otro grupo (Burt, 1997, pág. 348).

Las personas a ambos lados de un agujero estructural circulan en diferentes flujos de información, los huecos son una oportunidad para intermediar el flujo de información entre las personas y controlar los proyectos que reúnen a personas de lados opuestos del agujero.

Los agujeros estructurales separan las fuentes de información no redundantes, ya que son flujos distintos de información, pero es información interconectada y de interés para ambos lados del hueco (Burt, 1997, pág. 353)

Pero, el capital social va más allá de información que posiciona a un individuo o grupo en una situación de ventaja, ya que, detrás de cualquier estructura de red con cualquier mecanismo, cerrado o de *Brokerage*, etc., existe una estructura o relaciones basadas o conformadas en confianza, normas de comportamiento cívico y nivel de asociatividad (Putman citado en Kliksberg, 2000, pág. 28).

La confianza ayuda para limitar los conflictos potenciales (Putman citado en Kliksberg, 2000, pág. 28) y a reducir los riesgos e incertidumbre de una red (Coleman, 1990); las normas de comportamiento cívico permiten el actuar por el bien público (Putman citado en Kliksberg, 2000, pág. 29); el nivel de asociatividad indica la capacidad de una sociedad para actuar cooperativamente, armar redes, crear concertaciones y sinergia en todo su interior (Putman citado en Kliksberg, 2000, pág. 29).

Esta perspectiva de redes, desde una visión estructuralista a partir del contexto económico actual, permitirá analizar y entender la función, la posición y el papel que desempeña la innovación social en la estructura social actual, sin embargo, aunque esta investigación no representa una aportación general y amplia al estudio de la innovación social, ya que se basa en un estudio de caso, sí puede contribuir a clarificar la comprensión de lo que es la innovación social, quienes son los emprendedores sociales y sus mecanismos innovadores para dar respuesta a las problemáticas de México.

2.4. Contexto del estudio

En México, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) es el órgano responsable de definir, identificar y medir la pobreza. Para tal propósito, el Coneval

considera ocho indicadores, de los cuales uno es el “Acceso a los servicios básicos en la vivienda” que se compone de cuatro factores: i) acceso a agua potable, ii) contar con instalación de drenaje, iii) disposición de electricidad y iv) servicio de combustible para cocinar.

Si bien, institucionalmente, México no posee indicadores específicos para la definición, identificación y medición de la pobreza energética, implícitamente el Coneval plantea que la privación social del acceso a la electricidad y el tipo de combustible para cocinar (gas o electricidad) es un elemento que contribuye a la pobreza en México (García-Ochoa, 2016, pág. 293).

García-Ochoa, García (2011 y 2014) desarrolló el método “satisfacción de necesidades absolutas de energía”, el cual propone un índice multidimensional denominado “pobreza energética en el hogar”. Este método, postula que el acceso a la energía se encuentra dentro de los derechos sociales universales (García-Ochoa, 2016).

El índice multidimensional de pobreza energética en el hogar implica la carencia de al menos uno de los bienes o servicios económicos que se consideran básicos para satisfacer necesidades humanas fundamentales como lo son: i) la iluminación, ii) el entretenimiento, iii) el calentamiento de agua, iv) la cocción de alimentos, v) la refrigeración de alimentos, y vi) el confort térmico en la vivienda.

Se entiende, que el carecer de alguno de estos derechos es un indicativo de pobreza individual o regional. Según un comunicado de la cámara de diputados mexicana, respecto a la reforma energética que se ejecutaría en este país, en el año 2016. En México existen más de 500 mil viviendas sin electricidad, ~~la mayoría,~~ aproximadamente de 43 comunidades rurales y marginadas con más de 2 millones de habitantes.

3. Metodología

En este apartado se describe la forma en la que la investigación es abordada, el fenómeno a estudiar, como pretende ser analizada, los aspectos seleccionados para el análisis del caso y los elementos de la investigación.

Las técnicas y métodos implementados en el análisis es sólo una forma de tantas de hacer investigación social, además de que el fenómeno u “objeto real” que se identifica y estudia es sólo un corte y una pequeña parte de la abstracta y compleja realidad como lo menciona Hugo Saéz:

“El mundo es uno, y en él palpitan muchos mundos. El objeto (teórico) de una ciencia, cualquiera, es una perspectiva construida por los investigadores, un recorte de dimensiones de la misma realidad desde cierto enfoque conceptual, de manera que el mismo objeto real puede abordarse desde el ángulo óptico de diferentes ciencias.” (Saéz, 2008).

Los límites de los objetos a estudiar son inexistentes, ya que, se entretienen con otras cuestiones que hacen complejo su estudio, por ello, son necesarias las fronteras conceptuales y teóricas planteadas en las investigaciones.

El discurso científico, es sólo el resultado de procesos mentales humanos que tratan de compartir y discutir las distintas aristas y perspectivas que surgen de la observación de una misma realidad.

Tal y como lo plantea Saéz:

“El discurso científico no debe representarse como una especie de Biblia laica que contiene respuestas para todos los problemas. El discurso científico se va elaborando en la historia, por eso es un discurso abierto, sujeto a cambios y a la incorporación de nuevos descubrimientos, en función de que continuamente afrontamos dificultades inéditas. Se procede en gran medida siguiendo el método del ensayo y del error.” (Saéz, 2008).

Esta investigación no trata de dar una verdad absoluta ni de resolver dilemas complejos, es sólo la aportación de un aspecto de la realidad desde una posición conceptual y teórica particular que pretende contribuir al amplio campo de estudio de la innovación social.

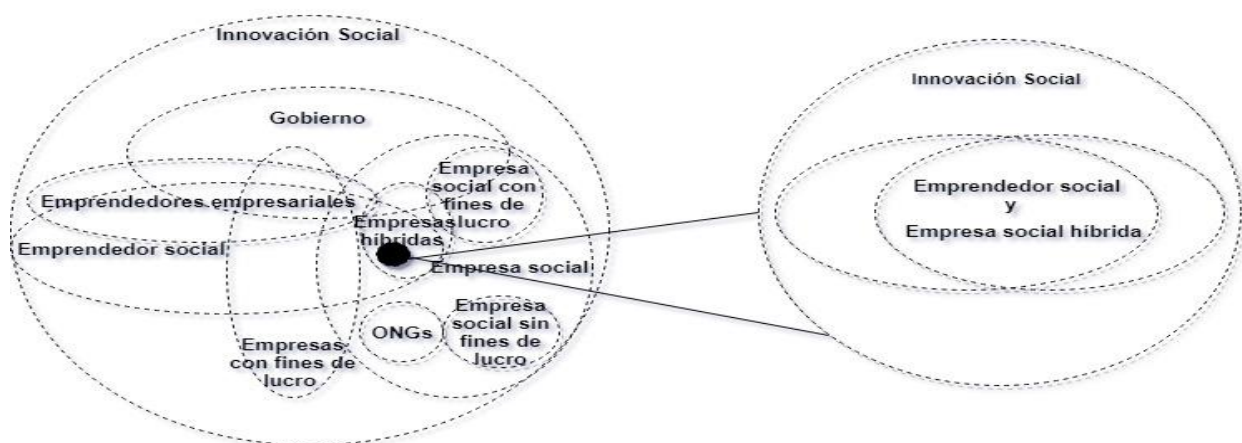
3.1. Estructura analítica

En la imagen III, se presenta el fenómeno particular dentro del campo de la innovación social que se aborda en este trabajo.

Existen diversos actores que impactan en el sistema de innovación social como las empresas privadas con fines de lucro, que generan innovación social como un factor secundario de su actividad principal (Mair, 2006 y Curto, 2012), los emprendedores sociales y empresariales (Mair, 2006), el gobierno por medio de políticas públicas (Comisión Europea, 2017) y las empresas sociales, en donde se encuentran empresas sociales con y sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales tradicionales con fines de lucro y las empresa híbridas (Curto, 2012) cada uno de estos actores pueden trabajar en conjunto con otro u otros del mismo sistema, lo cual genera una red que permite la innovación social.

En la imagen III, se trata de ilustrar las posibles interacciones entre los actores mencionados, los vínculos o red que nos interesan se muestran en el círculo derecho, en éste se extrae una parte del amplio fenómeno de la innovación social. Se analiza al emprendedor social que por medio de una empresa social híbrida genera innovación social.

Imagen III. Área de análisis



Fuente: Elaboración propia

En la imagen IV, se plantea la manera en la que se aborda el análisis de la investigación.

Inicia con el emprendimiento social que se analiza a partir de los factores de éxito motivacionales, las características personales, físicas, intelectuales y generales del emprendedor social.

La empresa social híbrida, como mecanismo del emprendimiento para generar innovación social, se analizará por los factores que la componen (organización, capacidad empresarial, desarrollo de productos, innovación y uso de tecnologías avanzadas, comercialización, impacto social comunitario, integración ecológica con el medio ambiente, rentabilidad y fortalecimiento

financiero, equidad de género, integración de cadenas productivas, recursos protegidos e impacto en el desarrollo regional).

Finalmente, la innovación social se aborda de acuerdo al impacto social, ambiental y cultural que genera el proyecto de emprendimiento por medio de la empresa social, en las regiones en las que ha intervenido de acuerdo a los factores exógenos (alianzas y redes, alianzas con el sector público y facilitador o facilitadores de la gestión grupal) y los factores endógenos (incentivo, promoción, identificación precisa del problema y su liderazgo y organización anente al cambio), en donde, estos factores engloban y retoman los diversos aspectos estudiados del emprendimiento y la empresa social.

Imagen IV. Abordaje de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Iluméxico, es la empresa que conforma esta experiencia de emprendimiento social, se estudian cada una de las “fases” que ha experimentado, desde que surge como un emprendimiento social, cuando se constituye como una empresa social híbrida y cuando logra la innovación social, se hace una exploración del capital social y se representa por medio de redes.

3.2. Selección del caso

El estudio de caso fue seleccionado a partir de una búsqueda de organizaciones que trabajan en comunidades rurales en México, en el sector de la energía eléctrica, provenientes de un emprendimiento social y que estuvieran constituidas como empresa social.

La búsqueda se hizo por medio de la aceleradora MassChallenge y el organismo público INADEM. Ya que, se consideró el impulso económico y cognitivo que estos entes brindan a ideas o proyectos emprendedores con objetivos sociales. A partir de ello, se identificó la empresa Iluméxico como una de las organizaciones con mayor presencia en el sector y con ocho años de existencia, aún vigentes.

Se tubo un acercamiento con la directora comercial de la empresa, la cual, brindó una charla informal, donde explicó sobre el trabajo que realiza la empresa, el tiempo que llevan laborando en comunidades y el origen de la idea emprendedora de Iluméxico, también, permitió el acceso a la estadía de tres meses dentro de la empresa, realizando prácticas profesionales.

3.3. Elementos de la investigación

Yin (1994), plantea que existen diversas formas de estudio de caso como: a) descriptivo, que analiza cómo ocurre un fenómeno organizativo en su contexto real; b) exploratorio, que busca un acercamiento a un fenómeno que no tiene un marco teórico bien definido; c) ilustrativo, en el cual se exponen las prácticas de gestión más competitivas de una empresa; y d) explicativo, incluye un desarrollo teórico a partir de la identificación de causas y procesos de un determinado fenómeno organizativo.

La presente investigación se basa en métodos cualitativos, con un diseño de caso exploratorio, el cual, permite investigar de forma empírica a través de un conjunto de procedimientos que nos posibilita elaborar respuestas a la interrogante planteada, a través de los datos recabados en el trabajo de campo (Robert K, Yin, 1994).

El trabajo de investigación se estructura con la siguiente pregunta:

¿Cómo incide el emprendimiento social para la generación de una innovación social?

Con el siguiente objetivo general:

Identificar y analizar los factores del proceso de innovación social desde el emprendimiento social. A partir de la identificación de una necesidad social, hasta la implementación y difusión de la innovación, específicamente en un caso mexicano.

De dicho objetivo se desprenden tres objetivos particulares:

- Reconocer y examinar los factores característicos del emprendedor social que le permiten generar innovación social.
- Indicar y analizar los factores y mecanismos de la empresa social.
- Analizar la innovación social que genera un emprendedor social por medio de una empresa social.

A partir de la principal interrogante y objetivos planteados en la investigación, los supuestos que se pretende afirmar o refutar son:

S1: Las características del emprendedor social son factores fundamentales para que un emprendimiento social logre innovación social.

S2: La creación de capital social es uno de los principales factores para la creación de una innovación social.

La *unidad de análisis* de la presente investigación son los factores que interfirieron para que un emprendimiento social, como Iluméxico, generara innovación social.

Las técnicas de investigación para la recolección de información fueron:

Uso de base de datos y software

Se utilizó la base de datos de web of science para obtener la base teórica y conceptual. El software “Tree of Science” nos sirvió para filtrar el conjunto de autores más citados y con mayor legitimidad dentro de la comunidad académica. Para el análisis en red del capital social, se utilizó el programa de software Ucinet.

Entrevistas semiestructuradas a actores clave de Iluméxico

Se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas el mes de junio del año 2018, con una duración aproximada de 45 minutos cada una, tres de dichas entrevistas fueron a los tres Gerentes Regionales (GR) de Iluméxico a quienes identificaremos en nuestra investigación como GR1, GR2 y GR3. La última entrevista, se realizó al actual director general de Iluméxico y emprendedor de la misma empresa.

Cabe aclarar que Iluméxico fue fundado inicialmente por ocho individuos, sin embargo, se considera, únicamente, a Manuel Wiechers Banuet como el emprendedor, ya que, es el único de

los fundadores que se ha encontrado presente y activo durante el surgimiento, establecimiento y desarrollo del proyecto que representa Iluméxico, además de mostrar gran parte de las características y factores que componen a un emprendedor social.

En la tabla VIII, se menciona a las personas que fueron entrevistadas, la duración y objetivo de la entrevista, así como el puesto que ocupan dentro de la empresa.

Tabla VIII. Entrevistas realizadas en la investigación

Nombre	Puesto	Duración	Objetivo de la entrevista
Manuel Wichers Banuet	Director General	45 minutos	Conocer la historia del emprendimiento y el capital social de Iluméxico
Sandra Vázquez	Gerente Regional y de Proyectos	50 minutos	Conocer sus estrategias de acercamiento a las comunidades y su papel en la empresa
Edgar Moreno	Gerente Regional y de Innovación	60 minutos	Conocer la cultura organizacional
Liliana Sánchez	Gerente Regional y de Eficiencia	30 minutos	Conocer su estrategia de trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo en campo.

Las entrevistas se realizaron posterior al trabajo de observación participante, lo que permitió identificar a los actores clave, contar con un conocimiento amplio del trabajo y organización de Iluméxico al momento de las mismas, así, como la creación de una relación de confianza que permitió una mayor apertura y que me facilitó el entendimiento de la realidad y el manejo del mismo lenguaje.

Observación participante

Se hizo una estancia de tres meses, del 18 de septiembre al 13 de diciembre del año 2017, realizando prácticas profesionales, dentro de la empresa Iluméxico, lo que permitió el desarrollo de un diario de campo, y la interacción continua con todos los niveles de la organización permitiendo, así, una visión panorámica de la organización y su interior.

Se tuvieron conversaciones informales con personal de áreas como finanzas, ventas, campo y vinculación institucional. Fui invitada a reuniones formales, en las que se habló sobre sus proyecciones y actividades futuras, y reuniones informales donde observé y escuché conversaciones respecto a trabajo en campo y su convivencia e interacción personal entre los integrantes de la organización.

Participé en una brigada de campo, del 11 al 16 de mayo del año 2018, en la sierra sur del estado de Durango, México, en la cual, se recolectó información de los ciudadanos de localidades del municipio de Mézquital, para el programa público, Fondo de Servicio Universal Eléctrico (FSUE), en el que Iluméxico se encuentra licitando, en la brigada participé en el registro de solicitudes por parte de los usuarios o clientes, toma de fotografías, informando a la gente sobre el programa en el que se encuentra licitando la empresa y sobre el uso que se le daría a su información personal. Este trabajo de campo al municipio de Mezquital, Durango, tuvo una duración de ocho días, durante los cuales se registraron las actividades realizadas en un diario de campo. Durante esos días fue posible observar la forma en que la empresa se acerca a las comunidades, la influencia que tiene el tipo de discurso, la forma en que se presenta y la seguridad del individuo que lo imparte hacía los futuros usuarios para generar un vínculo con base en la confianza en cada una de las personas.

También, se vivieron los riesgos de trabajar en campo y en zonas demasiado lejanas a los centros urbanizados, ya que, por falta de infraestructura, como carreteras, los caminos son peligrosos y se generan daños a los vehículos, algunos caminos son estrechos y limitan el paso de automóviles. Se percibió la presencia de grupos del crimen organizado, la escasa presencia policial en las zonas, la escases de recursos básicos para un nivel de vida digno, familias numerosas y diversos factores que contribuyen a que México sea un país en desarrollo, sin embargo, el objetivo del presente escrito no es profundizar en dichos factores, pero sí mencionarlos.

Mi participación en la organización fue en diversas áreas como vinculación institucional, dirección de proyecto y brigadas de campo donde se me designaban actividades como registro de bases de datos, reportes finales proyectos, comunicación y vigilancia de acciones de gobiernos estatales y empresas privadas que colaborarían con Iluméxico dentro del sector de la energía solar. Cada hecho y frase de interés para la presente investigación fue documentado en diarios de campo.

El formar parte de la organización me permitió obtener un conocimiento amplio del trabajo de Iluméxico, conocer la realidad de la pobreza energética en México, percibir y vivir las carencias laborales, educativas, de información y de otro tipo, de un sector de la población totalmente desconocido, empíricamente, para mí, lo que me permitió entender que hay muchas aristas de investigación de la realidad. Mi estancia en la empresa fue un proceso de aprendizaje que me ayudó a comprender, identificar y juzgar el entorno.

La información recabada se analizó comparando e identificando los factores de éxito del emprendimiento social y empresa social, que plantean los autores propuestos, que influyeron y se presentaron para que Iluméxico tuviera éxito logrando innovación social. En la tabla IX, se muestran los factores considerados del emprendimiento social y la empresa social que se presentan o no en la innovación social de Iluméxico.

Primero, se presentan los factores del emprendedor social, después los de la empresa social y ambos se incorporan a los factores de la innovación social. Si bien, uno de los factores de éxito de la empresa social es el impacto social comunitario y la innovación, este se considera un factor independiente y el objetivo del estudio de caso, mismo que se analiza de manera más amplia por medio de la innovación social.

Cabe mencionar, según el FONAES y su estudio en 2009, la mayoría de las empresas sociales en México sólo cumplen algunos de los factores de éxito, no cumplen con la mayoría, lo cual no todas podrían ser consideradas empresas sociales híbridas al 100%, ya que no cuentan con el factor de rentabilidad.

Tabla IX. Elementos de la investigación

Factores de la empresa social	Factores del emprendimiento social
Organización Capacidad empresarial Desarrollo de productos Innovación y uso de tecnologías avanzadas Comercialización Impacto social comunitario Integración ecológica con el medio ambiente Rentabilidad y fortalecimiento financiero Equidad de género Integración de cadenas productivas Impacto en el desarrollo regional	Factores motivacionales Características personales Características físicas Características intelectuales Competencias generales
Factores de la Innovación social	
Factores exógenos	Factores endógenos
Alianzas y Redes Alianza con el sector público Facilitador o facilitadora de la gestión grupal Incentivos	Promoción Identificación precisa del problema Liderazgo y una organización anuente al cambio

Fuente: Elaboración propia con información de Alcaraz (2011), CEPAL (2008) y FONAES (2009).

A partir de los factores de éxito de cada uno de los niveles de análisis, es decir, del emprendedor, la empresa y la innovación social, se identificará la forma en la que el emprendimiento social surge, se desarrolla, se establece e incide en la innovación social.

También, se reconoció el principal capital social presente durante el emprendimiento social y en la empresa social que le permitió captar recursos económicos y de conocimiento para lograr la innovación deseada, este análisis se realizó por medio del programa Ucinet, el cual, facilitó una identificación clara de los agentes y organizaciones con las que Iluméxico ha creado un vínculo.

La riqueza de información recabada del caso de estudio a partir de la permanencia en la organización es uno de los atributos del presente trabajo, ya que, el encontrarme al interior de la empresa y convivir día a día con los distintos agentes brinda una mayor comprensión del entorno y la realidad que el trabajo requiere.

4. Iluméxico: caso de estudio

En este capítulo se describe el caso de estudio de forma histórica por medio de una línea de tiempo donde se rescatan los hechos y momentos fundamentales que han marcado la trayectoria de Iluméxico, desde una perspectiva donde se consideran las estrategias organizacionales que ha implementado la empresa y las alianzas estratégicas en cada etapa que le han permitido permanecer durante ocho años en el mercado.

Iluméxico, es una empresa social mexicana que lleva energía eléctrica a través de sistemas aislados a comunidades rurales, de preferencia de alta marginación. Estos sistemas aislados se basan en la captación de energía solar y su transformación en energía eléctrica convencional. Su mercado se caracteriza por: el 63% de su población es indígena, el promedio de habitantes por vivienda es de 4.2, el 29% de su población es analfabeta, el 78% de las mujeres son activas económicamente, el 75% de su población recibe apoyos de gobierno, tienen un ingreso mensual de \$2,314 MXN, el 2% tiene cuenta bancaria, el 91% tiene piso de tierra y el 90% carece de energía eléctrica a más de 1 Km de distancia.

Dicha empresa proviene de un emprendimiento social que busca atacar la necesidad social de energía eléctrica utilizando recursos ya existentes en el ambiente -como son los equipos de paneles solares, energía natural, y programas públicos y privados para financiamiento-, también han creado un controlador de carga que regula la energía entre el módulo solar, la batería y los focos LED, cuenta con salida USB para carga de celulares, el cual, se encuentra patentado y certificado.

Además, conociendo las características culturales e ideológicas de regiones rurales en México, Iluméxico ha innovado en su modelo de negocios y la manera en que se acerca a las comunidades, ya que, además de vender e instalar equipos solares, difunde conocimiento y su intervención en las regiones crea un impacto positivo por medio del desarrollo de productos y programas con diferentes niveles de energía dependiendo de las capacidades, necesidades y aspiraciones de los usuarios, con financiamiento flexible, tienen una continuidad de los productos y servicios que ofrecen por medio de “IluCentros” que crean en cada zona donde proveen.

En cada área geográfica donde tiene presencia Iluméxico se crean dos tipos de empleo:

- i) Ingenieros comunitarios: son empleos formales en el contexto rural, los ingenieros brindan atención personalizada, directa e incluyente con los ciudadanos capacitándolos y empoderándolos con el conocimiento de la tecnología implementada. Su presencia en las regiones permite identificar oportunidades y necesidades energéticas, además de mantener un seguimiento constante de las comunidades, usuarios, equipos y proyectos;
- ii) Embajadores comunitarios: estos son empleos indirectos, ya que no cuentan con un contrato formal con Iluméxico, sino trabajan por comisión. Estos empleados pertenecen y hablan el dialecto de las regiones, lo que fortalece la confianza y credibilidad de los productos y proyectos implementados, además de ser un canal de comunicación, brindan servicio de atención primaria a los usuarios y ofrecen apoyo logístico de la comunidad.

Si bien, en México la figura legal de “empresa social” no existe, los emprendimientos sociales como Iluméxico han creado innovaciones en los modelos de negocio que permiten a través de la fuerza de los mercados dar una respuesta, distinta a lo establecido tradicionalmente, a problemas sociales y ambientales.

El esfuerzo de Iluméxico de crear un modelo de negocios que permita generar valor social y captar valor económico lo ha llevado a la búsqueda de una figura legal que le posibilite lograr dicho cometido.

La constitución jurídica de Iluméxico es de Sociedad Anónima de Capital Variable (SAPI), según Robleda Velázquez, V. (s.f.), las SAPI sirven para dar mayor oportunidad a quienes optan por actuar por el desarrollo económico social de forma ágil con mayor confianza y oportunidad en la facilidad que brinda la formalidad de una Sociedad Anónima (S.A.) tradicional.

Según Robleda, las principales características de una SAPI es la posibilidad de comercializar sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) con el objetivo de promover la inversión y

credibilidad sobre las actividades mercantiles autorizadas que realizan estas organizaciones, en este caso Iluméxico, y promueve una participación equitativa de todos los socios en su organización para activar la toma de decisiones, encomendar la gestión y responsabilizar la administración de forma más consciente sobre la ética financiera sustentable.

Respecto a la constitución interna de Iluméxico, la empresa tiene como misión “Catalizar el crecimiento a través de la energía solar” y visión “Que todos los mexicanos cuenten con luz eléctrica para el 2025”, la estructura de la organización es flexible, podríamos decir que es una estructura matricial, donde se crean equipos de trabajo, pues se crean o eliminan puestos o áreas dentro de la organización dependiendo los proyectos o productos que la empresa ofrezca, pero, sí existe una jerarquía organizacional.

Su modelo de negocios se compone de:

- i) Tecnología mexicana de alta calidad para el diseño soluciones de energía solar para viviendas y negocios rurales.
- ii) De presencia rural que garantiza el servicio contante a los usuarios en comunidades remotas del territorio mexicano por medio de una red de distribución compuesta por talento local.
- iii) De financiamiento flexible que se adecua a las características de la población mexicana de alta marginación permitiendo el acceso a luz eléctrica y los productos que ofrece la empresa por medio de créditos a familias sin historial financiero, fomentando la inclusión financiera.
- iv) Por último, de empoderamiento social, toda intervención en comunidades rurales por parte de la empresa involucra activamente a la comunidad con una perspectiva de género por medio de programas de gestión comunitaria, educación financiera, capacitación tecnológica y concientización ambiental.

En la imagen V, se puede apreciar el logo de la empresa, y en la imagen VI se muestra un organigrama, realizado desde nuestra perspectiva, que trata de esquematizar la jerarquía al interior de la empresa.

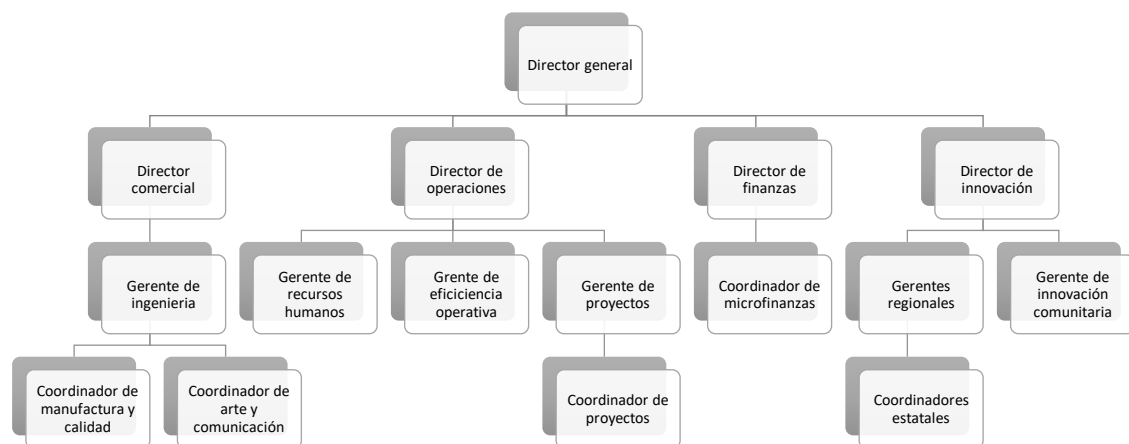
Imagen V. Logo de Iluméxico



Fuente: Iluméxico.com

Respecto al organigrama presentado, se consideran los tres niveles jerárquicos que maneja la organización (directores, gerentes y coordinadores), sin embargo, bajo esta jerarquía se encuentran distintos equipos de trabajo y brigadas que se turnan y modifican dependiendo la demanda de los proyectos, con lo cual, podríamos decir que la empresa maneja más una estructura matricial. Dentro de dicha jerarquía, los roles de los agentes se encuentran en constante cambio y “juegan” diversos papeles. Es una jerarquía establecida que le brinda mayor legitimidad y seriedad a la empresa social, pero en la acción, los distintos agentes pueden realizar diferentes roles.

Imagen VI. Organigrama de Iluméxico



Fuente: Elaboración propia con información del informe anual del año 2017 de Iluméxico y la estancia en la empresa.

El organigrama anterior trata de mostrar visualmente los puestos y áreas que se encuentran dentro de la organización de Iluméxico, su cultura no permite la jerarquización tradicional, es decir, por autoridad, sino, es una jerarquía de responsabilidad que se asume por medio de los distintos proyectos. El director general, fue el único agente que se mostró como un constante en todas las actividades, proyectos y toma de decisiones importantes para la organización.

4.1. Surgimiento de una idea emprendedora

Un grupo de ocho jóvenes ingenieros, compuesto por Manuel Wiechers, Mariana González, Gerardo Ruiz de Teresa, Hugo Ham, Martín García, Abraham González, Fernando Aguilar y Tomás Álvarez, provenientes, en su mayoría, de la Universidad Nacional Autónoma de México

(UNAM) y uno de los integrantes de la Universidad Iberoamericana. A partir de identificar la pobreza energética por medio de una conferencia en Canadá (Manuel y Mariana pertenecían, durante sus estudios profesionales, al equipo que creó la Sociedad de Energía y Medio Ambiente (SOEMA) de la facultad de ingeniería de la UNAM, por medio de este equipo es que Manuel acude a la conferencia a Canadá) junto con sus conocimientos y experiencias obtenidas durante su formación, Manuel identifica una necesidad social no satisfecha en comunidades rurales de México y una problemática para el Estado, la carencia de energía eléctrica de tres millones de personas.

En esta etapa, año 2009, y después de haber identificado una problemática social, el grupo decidió crear una organización que brindará una alternativa distinta a la tradicional, por medio del uso de la energía solar, para llevar energía eléctrica a comunidades rurales que no contaban con acceso a ella, sin embargo, aún no se esclarecía el tipo de organización y figura legal que utilizarían para atacar esta problemática, ya que contaban con una Asociación Civil (A.C.) y dos empresas de Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.), una de estas empresas estaría dedicada, únicamente, al desarrollo de tecnologías, sin embargo, posteriormente se dejó de lado la A.C. y se unificaron ambas empresas para constituirse como SAPI.

4.2. Proceso de una A.C. a una S.A.P.I.

En México, cada año el banco Santander convoca a diversos emprendedores a participar por el “Premio Santander a la Innovación Empresarial” que consta de quinientos mil pesos para ejecutar la idea empresarial innovadora. En el año 2010, Iluméxico ganó este premio en categoría B, empresa social, lo que le permitió consolidarse como empresa con un espacio e infraestructura propia de trabajo. A partir de este triunfo, Abraham, Tomás y Fernando deciden retirarse del proyecto.

Con el presupuesto obtenido, el grupo restante ~~decide~~ hace una prueba piloto, el año 2011, con cuarenta equipos solares que iluminarían cuarenta hogares en el estado de Veracruz.

En el lapso de este año, Iluméxico benefició a 1081 familias gracias a la implementación del Fondo para la Transición Energética y el Aprovechamiento Sustentable de la Energía por parte de la Secretaría de Energía, obtuvieron el primer fondo Conacyt con el Programa Estímulos a la Innovación (PEI), también en este año participaron en un programa televisivo de la compañía

“Televisa” llamado “Iniciativa México”, dicho concurso constaba de diversos retos en varias zonas rurales de México.

Para cumplir los retos propuestos por la empresa televisiva, Iluméxico tuvo que contar con mayor fuerza laboral, a través de redes sociales se contactaron con ex compañeros de la facultad y de las brigadas de alfabetización en la montaña de Guerrero pertenecientes a la UNAM, solicitaron voluntarios para las diversas instalaciones de los equipos solares, también, se solicitó apoyo de publicidad con el equipo de los pumas, por medio de amistades y familiares en común, que mostraron el logo de Iluméxico en sus playeras durante un partido, lo que les permitió mayor difusión y votos para avanzar en el programa, quedando en cuarto lugar con un premio de siete millones de pesos, dicho presupuesto ayudó a consolidar el proyecto de llegar a comunidades de los estados de Campeche y Guerrero.

En el año 2012, Iluméxico y principalmente Manuel se dio cuenta de que trabajar como una asociación civil era una limitante para el impacto social que ellos querían generar, ya que, a largo plazo financieramente no sería sostenible el proyecto y el impacto no sería de alto alcance, ya que trabajar como S.A. de C.V. era un impedimento para tener acceso a financiamiento público, por lo tanto en este año la empresa comienza a desplazar la A.C., se enfoca mayormente en la empresa, buscan una figura legal que les permita lograr sus objetivos y comienzan a buscar inversionistas, se acercan a organizaciones internacionales que apoyan y orientan a emprendedores sociales como Ashoka , Endeavor y Global Clinton.

En el año 2013, comienzan el proyecto “Prende Oaxaca”, con la coinversión de la Secretaría de Turismo, Desarrollo Económico (STyDE) y el Comité de Planeación de Desarrollo del Estado de Oaxaca (COPLADE), que benefició a más de 3000 familias. En este año, Martín decide irse a la maestría y únicamente participar como socio de Iluméxico, pero ya no participar activamente.

Para el siguiente año, se renueva su estrategia de comercialización y de negocios, es decir, comienzan con el modelo de IluCentros, lo que permite el acercamiento con la gente de las comunidades, legalmente se elimina la S.A. de C.V. y se constituye como SAPI. En esta etapa, Gerardo decide irse a estudiar una maestría al extranjero, Mariana no estaba de acuerdo con constituirse únicamente como empresa y Hugo estaba más enfocado al desarrollo de tecnologías, por tales motivos deciden sólo quedar como socios de Iluméxico.

Entonces, la empresa comienza a tener una estructura organizacional un poco más vertical que permitió la dirección de la organización hacía un solo rumbo sin la diversidad de opiniones y

direcciones que generaba el tener a varios fundadores activos en la estructura. También, formaron parte de la primer serie-documental dramática en formato miniserie para televisión, única en su tipo sobre emprendimiento social llamada *Creators Of Tomorrow*.

4. 3. Consolidación de una estructura organizacional empresarial

En esta etapa, Iluméxico ha superado los cinco años como empresa, teóricamente ha superado el tiempo de vida promedio de las empresas nacientes. En el año 2015, comienzan a captar mayor inversión privada de empresas como Engie, Iberdrola y Promotora Social México.

Se logró la creación de 6 ILUCentros. Comienzan a tener mayor legitimidad y menos incertidumbre frente al mercado, lo cual, les permite crear mayores alianzas estratégicas dentro de las que se encuentran: CEMEX y Fundación Cántaro Azul, A.C., la inauguraron el primer ECOCentro en Ocosingo, Chiapas, en el ECOCentro se ofrecen sistemas solares, estufas ahorradoras y filtros de desinfección de agua; Fomento Social BANAMEX invirtió en la apertura de dos ILUCentros en la región alta de la montaña de Guerrero; Durante el último trimestre del año 2015, junto con la Comisión Federal de Electricidad (CFE) a través del Programa de Ahorro de Energía del Sector Eléctrico (PAESE) llevamos a cabo el Programa de Equidad de Género y Empoderamiento de Mujeres en Comunidades Rurales en los estados de Guerrero y Campeche, en doce localidades distintas.

En este mismo año fueron seleccionados como emprendedores de Alto Impacto Endeavor en el Panel Internacional de Amman, Jordania, obtuvieron un fondo financiero del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), y se aliaron con Business Call to Action (BCtA) en una iniciativa global creada a partir de una alianza multilateral entre gobiernos de diferentes países y el programa de desarrollo de las Naciones Unidas que motiva a las compañías alrededor del mundo a desarrollar modelos de negocio inclusivos con impacto social y ambiental sin dejar de lado sus intereses comerciales y de rentabilidad.

En el año 2016, formaron parte de la aceleradora MassChallenge, obtuvieron la certificación como empresa B, otorgada por la OSC B Lab una compañía cofundada en 2006 por Jay Coen Gilbert. Comienzan a tener presencia nacional y a hacerse notorios en el ámbito privado y público convirtiéndose en la empresa social líder en México de tecnología solar accesible a personas con bajos ingresos económicos.

Durante esta etapa, se hicieron diversas alianzas estratégicas como lo fueron: SUNPOWER para llevar a cabo el proyecto Vega Solar en el estado de Yucatán; el PAESE (CFE) y Fundación Alemana Servicios (FAS) llevaron a cabo el Programa de Equidad de Género y Empoderamiento de Mujeres en Comunidades Rurales en doce localidades distintas de los estados de Guerrero, Campeche y Chiapas; The Pale Blue Dot - fondo Canadá - embajada de Canadá se implementó el proyecto de empoderamiento integral de mujeres de zonas marginadas a través de la capacitación y ejecución de proyectos con energía solar, en los que estas mujeres se convirtieron en agentes claves de la electrificación de 3 escuelas en sus comunidades junto con la activación de 3 negocios solares de alto impacto; y Engie México y TAG Pipelines, Iluméxico apoyó con proyectos comunitarios.

En este mismo año, la Lotería Nacional para la Asistencia Pública celebró el sexto aniversario de Iluméxico con billetes de lotería conmemorativos a la empresa y se inauguró la planta manufacturera en alianza con la asociación CAUCE ciudadano.

En el año 2017, resultaron ganadores para la primera contratación de Proyectos del Componente de Apoyo de Instalación de Sistemas Aislados de Electrificación para Comunidades Rurales y Zonas Urbanas Marginadas del Fondo de Servicios Universal Eléctrico (FSUE) emitido por la Secretaría de Energía.

En este año, también, ganaron un concurso por parte de la aceleradora MassChallenge de aproximadamente seiscientos mil pesos. En octubre del mismo año finalizaron el programa de Cooperación Técnica con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para fortalecer procesos estratégicos de crecimiento sostenible y de largo plazo: en microfinanzas con La Fundación Alemana de Servicios (FAS); en marketing y comunicación con la firma de innovación THRUST Co.; en sistema de bases de datos y CMR con la consultoría VERA Solutions Ltd.; y con cuatro consultorías más.

En la actualidad, cinco de los ocho fundadores iniciales de Iluméxico siguen siendo socios de la empresa, pero no se encuentran laborando activamente en ella, Manuel Wiechers es el único fundador activo dentro de la organización y el actual director general de Iluméxico.

5. Resultados del caso de estudio

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos del análisis del caso de estudio, es a partir de la información recabada de las entrevistas, diarios de campo y observación participante, con base en los conceptos y teorías presentadas en el marco teórico y conceptual.

El capítulo, se divide en tres partes: en la primera parte se analiza el concepto de emprendimiento social, los factores que componen al emprendedor y al capital social presente en esa etapa del proyecto visualizado por medio de una red; en la segunda parte se desglosan los componentes, factores y conceptos que contribuyeron para que Iluméxico lograra la innovación social por medio de una empresa social híbrida; y finalmente, se plantea como la participación de Iluméxico ha modificado las relaciones de la estructura social existente, así, como el impacto que genera en las regiones donde tiene presencia.

Y, así, iniciamos con el emprendimiento social con el que inició el proyecto de Iluméxico, pasamos al mecanismo que permitió la innovación, y finalizamos, con la innovación social que genera nuestro caso de estudio.

5.1. Emprendimiento social

En este apartado se analiza el concepto de emprendimiento social de Dees (1998) y cada componente de dicho concepto se justifica con frases testimonio de la información que se recabó durante la investigación, la mayoría de las frases provienen de la entrevista a Manuel Wiechers Banuet, ya que es el emprendedor y creador de Iluméxico desde sus inicios, si bien, son ocho los fundadores del proyecto, la idea inicial, la identificación de la pobreza energética, la búsqueda de actores y recursos clave para el proyecto, el actual director general de la empresa y único fundador activo dentro de la organización es Manuel, por tales motivos es considerado el emprendedor de Iluméxico.

De acuerdo con el concepto, que se seleccionó ~~amos~~ para el análisis de la investigación, de emprendimiento social que maneja Dees:

“los emprendedores sociales desempeñan el papel de agentes de cambio en el sector social, a través de: adoptar una misión para crear y mantener el valor social (no solo el valor privado), reconocer e implacablemente buscar nuevas oportunidades para servir esa misión, participar en un proceso de innovación, adaptación y aprendizaje continuo, actuar con valentía sin estar limitado por los recursos actualmente disponibles, y exhibir una

mayor responsabilidad ante los electorados atendidos y los resultados creados” Dees, (1998; 4).

Se puede afirmar que el proyecto o empresa social, Iluméxico, surgió o provino de un emprendimiento social, ya que, primero: se identificó una problemática social, en este caso la pobreza energética en el mundo y en México, desde una perspectiva social de desarrollo, la cual se corrobora con las siguientes frases testimonio de la entrevista a Manuel Wiechers Banuet:

(...) “me tocó ir a un foro con una beca a Canadá, donde vi el tema de acceso a energía en el mundo y decidí empezar a investigar” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) “me entero de que 1 de cada 6 personas en el mundo no tienen luz que es un tema grave en India, África y algunos lugares de Latinoamérica y me empieza a interesar mucho el tema, tanto la parte tecnológica como la parte de desarrollo” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

Segundo: se buscó la forma de atacar la problemática de pobreza energética manteniendo el valor social y el privado, por medio de una empresa o un modelo empresarial que pudiera cumplir ambos tipos de valores, social y privado, con el fin de lograr un impacto amplio y duradero en el territorio mexicano. Este punto se expresa en las siguientes frases testimonio de la entrevista a M.W.B.:

(...) “poder contribuir a la sociedad de otras maneras, entonces, sí creo que la única forma de hacerlo es a través de un modelo empresarial, porque si yo no tuviera una empresa no podría crecer como quisiera” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) “no es un tema de acumular un montón de riqueza” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) “es importante el decir “tenemos que tener presencia local y permanente y que sea rentable” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

También se confirma la visión social del emprendimiento con una frase testimonio del GR3, quien se encuentra en el proyecto de Iluméxico desde sus inicios:

(...) “nuestro objetivo no es el generar ganancias o el ser un monstruo, un gigante de la energía solar, sino, el objetivo es claro, ¿no?, Iluméxico existe para abatir la pobreza energética, ese es, para mí, es el objetivo como empresa, porque como empresa, también, nos da la oportunidad de brindarle una oportunidad a muchas personas de tener un trabajo estable, de tener un trabajo digno, de tener una sostenibilidad económica, etc”(...) (GR3, 2018)

Tercero: desde el comienzo del proyecto, el emprendedor identificó e investigó los medios y métodos para lograr su misión, catalizar la pobreza energética en México por medio de procesos continuos de innovación, adaptación y aprendizaje. Las frases testimonio que justifican esta

afirmación provienen de la entrevista a M.W.B., en donde Manuel ~~no~~ comenta como identifica la oportunidad y el momento, gracias al contexto legal en México, de actuar e impactar positivamente sobre la pobreza energética en el país:

(...) *“me tocaba investigar mucho la regulación y las nuevas regulaciones, esto fue creo en 2007, y entonces, justo estaba publicándose la ley de aprovechamiento de energías renovables y a mí me tocaba investigarla”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“entonces ahí leí un poco de que ya estaban empezando a voltear al acceso a la cobertura de México, entonces nos enteramos que hay tres millones de personas que no tienen luz que, si bien, hay buena cobertura es un número importante de gente y que hay programas de gobierno que lo quieren empezar a ver, entonces, eso aunado con que nos enteramos, bueno, me entero que es una posibilidad, que hay empresas que lo están haciendo en otros lados, un poco, no sé, investigar como qué hacen estas empresas, qué tecnología usan”*(...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“traemos unas tecnologías de fuera, empezamos a investigar”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“primero se construyó una empresa y después una asociación en el mismo trimestre, después se abrió otra empresa para hacer tecnología, entonces, había dos empresas y una asociación y después decidimos que las dos empresas tienen que ser una sola y la asociación funcionaba aparte y luego en 2014, 2015 decidimos empezar a desfasar la organización”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“estamos viendo que se está haciendo bien en otros lados y, o en su momento, viendo que existía y tratando de hacerlo aquí, creo que la innovación está más como en la parte de trabajo comunitario, en diseñar algunas cosas con una óptica desde la comunidad no con una óptica completamente tecnológica y creo que el modelo es una combinación de mil cosas, de cosas que hemos visto, pero cosas que hemos adaptado, opiniones de todo el equipo, desde el ingeniero comunitario hasta los gerentes y, como que, van moldeando el cómo trabajamos y creo que todo el tiempo estamos tratando de ajustar cositas del modelo para el final volverlo lo más exitoso posible”*(...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“en general estar en contacto con la industria del sector, leer las noticias, preguntar, hablar, ver empresas que hacen algo similar y hablarles, creo que un poco de ahí y también de lo que creemos nosotros dentro de lo que hemos visto que puede llegar a funcionar.”* (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“hay una red bien grande de la ONU de todos los que estamos haciendo esto, nuestros inversionistas tienen a 20 empresas parecidas, entonces, es mucho de estar hablando con gente de “oye, ¿cómo haces esto? Y ¿cómo has visto esto? ¿qué has pensado de esto?”, incluso con los que están en México, con un competidor que tenemos que es muy amigo, VitaLuz, es “oye güey, ¿cómo vas con esto? ¿qué has pensado de esto?”, ellos tienen un modelo un poco distinto, nosotros estamos ahorita explorando unas cosas de prepago, ellos como que van por otros caminos, está interesante, creo que es muy colaborativo”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

También, se puede leer como Manuel investiga casos exitosos en otros países para recolectar información y tecnología que le permita lograr su misión, el proceso constante de aprendizaje respecto al modelo y plan de como llevarían tecnología para iluminar familias que no contaban con energía eléctrica, la vigilancia que se tiene del sector y competidores, la adaptación de conocimientos de casos internacionales en el contexto de Iluméxico y México, la colaboración y alianza dentro del mismo sector y la retroalimentación dentro de la organización para implementar ideas y métodos que se aprenden durante la “marcha”.

Cuarto: dentro de la conceptualización de Dees sobre el emprendimiento social se expresa la necesaria valentía del emprendedor para hacer uso de los recursos existentes en su entorno y ambiente y utilizarlos innovadoramente, lo cual, se puede apreciar al inicio del emprendimiento de Iluméxico, y queda corroborado en la siguiente frase testimonio de la entrevista a M. W. B.:

(...) *“una compañera nos dice “oye, si están haciendo algo ¿por qué no hacen un plan de negocios para esta competencia?” que era el premio Santander”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

Identificaron un medio para obtener recursos económicos con el premio Santander, posterior a ello se buscó e identificó el capital social, como compañeros de la facultad, y la tecnología, que inicialmente importaban y que posteriormente decidieron diseñarla ellos mismos, para hacer efectivo el proyecto de Iluméxico, lo cual se puede identificar en la entrevista a M. W.B.:

(...) *“entonces, nos latió mucho y este cuate Gerardo, que es uno de los fundadores, me dijo “oye, está bien fácil la tecnología, hay que hacerla nosotros”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“entonces, yo conocía de la UNAM a varios cuates mecatrónicos muy buenos, y le dije “ah, pues yo le hablo a unos amigos y nos vemos”, entonces, le hable a Martín, que es un amigo de la*

facultad y a Tomás, y ellos ya trabajaban con un grupo de tres personas más en una empresa de tecnología” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

A pesar de contar con poco tiempo para diseñar el proyecto, ya que los fundadores trabajaban y estudiaban, se buscaron los tiempos y espacios físicos para crear el plan de negocios y los prototipos de Iluméxico y presentarlos en el premio Santander y resultar ganadores, lo cual haría que Manuel tomara la decisión de dejarlo todo por el proyecto, las siguientes frases, provenientes de la entrevista a M.W.B., y hacen hincapié en dichos sucesos:

(...) “todavía estudiábamos, yo trabajaba, etc., y pues, de milagro o por suerte o como quieras llamarle fuimos primer lugar del premio y nos dieron un dinero” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) “y con eso yo decidí que yo iba a renunciar al trabajo y dedicarme a esto” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) “el papá de Gerardo nos prestó un espacio en su oficina y ahí nos íbamos todos a empezar a trabajar, esto fue en 2010, y en paralelo con eso armamos, ya con el prototipo, unos 40 equipos y nos los llevamos a Veracruz a la sierra a una comunidad que un amigo, que yo había conocido, había instalado estufas y nos dijo que había gente sin luz y nos fuimos para allá a ver.” (Wiechers Banuet, 2018)

Quinto: el crear y exigirse una mayor responsabilidad y confianza ante sus usuarios y los resultados obtenidos o impacto creados en cada una de las regiones que la empresa se encuentra es uno de sus principales factores que Iluméxico considera fundamental para crear los vínculos con sus clientes y durabilidad de cada proyecto, Manuel nos lo expresa de la siguiente manera:

(...) “no ver a la gente como tus beneficiarios, primero que nada, yo vengo a ofrecerte un servicio y vengo a generar una relación contigo a largo plazo, porque te conviene a ti y me conviene a mí en el mismo nivel” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) “es bien importante que haya una presencia permanente y que así se genera la confianza” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) “la filosofía de vernos de igual a igual, de colaborar con la comunidad, de que participe en el proceso, de que sea su proceso y no uno que venimos a imponer, eso es clave y que luego

logremos generar más valor en las mismas zonas a través de la generación de empleos” (...)
(Wiechers Banuet, 2018)

(...) “ciertos indicadores de impacto los principales son horas de estudio, mejoras en salud, mejoras en seguridad, horas productivas y convivencia familiar” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

Illuméxico proviene de un emprendimiento social, ya que el proyecto o la idea inicial emana de la identificación de una necesidad social, pobreza energética. Posteriormente, Manuel identificó recursos en el ambiente como tecnología, investigación de casos existentes respecto a la problemática, capital social que le permitiera lograr el objetivo planteado que es atacar la pobreza energética en México.

También, se identificaron medios económicos que les permitiera ejecutar la idea inicial del proyecto, se investigó el método que permitiera abordar la necesidad energética en territorio mexicano de forma duradera y de amplio impacto, lo cual se logró por medio de una empresa social, un modelo de negocios y de vinculación basado en el compromiso, confianza, tolerancia y trabajo comunitario en donde se empodera y enseña a los usuarios a utilizar e implementar tecnología solar, y se manejan indicadores para medir el impacto de Illuméxico en las distintas zonas del país.

Este desglose del concepto de Dees (1998) comparado con frases testimonio de las entrevistas nos permite entender y relacionar el comienzo de Illuméxico y la conceptualización de un emprendimiento social, de esta forma se justifica el nacimiento de Illuméxico como un emprendimiento social y se comprende más ampliamente la conceptualización de este tipo de emprendimientos.

5.1.1. Factores del emprendedor social

Para Alcaraz (2011), existen cinco tipos amplios de factores que integran y forman a un emprendedor. Primero, se encuentran los *factores motivacionales* que se componen de las necesidades de logro, de reconocimiento, de desarrollo personal, de independencia, de afiliación o ayuda a los demás, de escape, refugio o subsistencia, percepción del beneficio económico, baja necesidad de poder y estatus. En el caso de Illuméxico, Manuel es el emprendedor social y los factores motivacionales que se identifican en su persona fueron:

Factores Motivacionales

Motivaciones socioeconómicas, el pertenecer a un nivel socioeconómico medio-alto y convivir dentro de este contexto en colegios privados le permitió identificar un sector que no caracterizaba a México y del cual no compartía su pensamiento en totalidad, ya que no consideraba que eran sus derechos los beneficios económicos y de bienestar de vida que ofrece la pertenencia a un alto nivel socioeconómico, sino consideraba que era una oportunidad que México le había ofrecido y por lo cual era necesario y obligatorio regresar “algo” a México. Manuel nos comparte un poco de esta motivación en las siguientes frases testimonio de su entrevista:

(...) *“tuve la oportunidad de ir a una escuela privada donde hay un poco de todo como un perfil de gente que ha tenido muchas más oportunidades y yo estando ahí como que no me identificaba tanto con el ambiente en general, porque sentía que no era realmente mi país y sí, siempre tuve esa sensación de que tenía mucha suerte de estar ahí”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“estar un poco incomodo sabiendo que esa no era la realidad, los que me rodeaban, la gente de mi escuela que me rodeaba no era México era un grupo muy selecto, muy privilegiado y que muchos no lo veían así, muchos veían como que era su derecho”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“si yo tengo tantas oportunidades, pues eventualmente tengo que hacer algo por mi país”*
(...) (Wiechers Banuet, 2018)

El contar con beneficios, herramientas y mayores oportunidades que genera el pertenecer a una clase social alta en México fueron motivos que impulsaron el carácter emprendedor de Manuel, ya que el comparar estas herramientas y oportunidades con individuos de una clase social más baja identificó que debía aprovecharlas en beneficio del país, también, esta convivencia con gente de un nivel socioeconómico diferente al suyo le permitió crear una identidad y una mayor adaptación y confirmar su deseo de realizar “algo” en beneficio de su país, lo cual, es posible identificar en la siguiente frase testimonio de Manuel:

(...) *“el haber estudiado en una escuela privada como que tenía muchas más herramientas que mis compañeros y eso también te motiva a ver cómo hacer para aprovechar esas herramientas y resaltar y de veras hacer algo”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“estando en la UNAM fue cuando empecé a tener como un tema de más de identidad de como que hice, quiero hacer algo, sé que quiero hacer algo por mi cuenta, pero ¿qué? Y ¿hacia dónde?”*
(...) (Wiechers Banuet, 2018)

Otra de las motivaciones de nuestro emprendedor social, Manuel, fueron los ejemplos de emprendimiento que existen en su familia desde tres generaciones atrás, ya que su abuela materna es de origen iraní y llegó a México abriendo una panadería, sus padres tienen empresas propias que ellos mismos emprendieron, si bien, los emprendimientos que él ha presenciado en su círculo familiar no han sido sociales, sí tienen una connotación de independencia y de “hacer las cosas por su cuenta”. Manuel lo expresa de la siguiente manera:

(...) “mi abuelita, por ejemplo, ella llegó de Irán con nada y puso una panadería, también tenía ese ejemplo como de emprendimiento, mi papá empezó él solo, entonces siempre tuve ejemplos de gente que, hacia las cosas por su cuenta, no necesariamente de emprendimiento social ni nada, pero eran emprendedores” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

La formación de Manuel en ingeniería industrial y el camino en temas ambientales con visión ingenieril fueron los motivos del gusto por la tecnología con óptimo impacto ambiental, aunado con el descubrimiento de una necesidad social insatisfecha y un contexto de políticas públicas en México que Manuel identificó para poder actuar fueron motivos para emprender un proyecto con visión social, lo que hoy es Iluméxico. El emprendedor social nos lo comenta de la siguiente manera:

(...) “me puse a trabajar en el estudio de ingeniería en renovables en un proyecto para desalinizar agua con energía renovable” (...) *“y me empezó a gustar muchísimo el tema en cuanto a la tecnología” (...)* *“me tocó ir a un foro con una beca a Canadá, donde vi como el tema de acceso a energía en el mundo y tal y decidí empezar a investigar” (...)* *“esto fue creo en 2007, y entonces, justo estaba publicándose la ley de aprovechamiento de energías renovables y tal y a mí me tocaba investigarla, entonces, ahí leí un poco del, de que ya estaban empezando a voltear al acceso a la cobertura de México”(...)* (Wiechers Banuet, 2018)

Uno de los motivos por los cuales Manuel decidió emprender un proyecto como Iluméxico fue la necesidad de subsistencia, ya que él nos comenta que:

(...) “yo sin duda no soy una persona que quiera acumular riqueza y tener un barco o lo que sea, pero también creo que es importante poder estar tranquilo financieramente, poderle darles buenas oportunidades a tus hijos y poder contribuir a la sociedad de otras maneras”(...) (Wiechers Banuet, 2018).

Factores personales

Segundo, *características personales*: se componen de iniciativa personal, capacidad de decisión, aceptación de riesgos moderados, orientación hacia la oportunidad, estabilidad emocional/autocontrol, orientación hacia metas específicas, locus de control interno (atribuye a él mismo sus éxitos o fracasos), tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre, es receptivo en sus relaciones sociales, posee sentido de urgencia/tiempo valioso, honestidad, integridad y confianza, perseverancia, constancia, responsabilidad personal, individualismo y optimismo.

Manuel es una persona con iniciativa propia, ya que se observó que está en búsqueda constante de proyectos, de regiones que necesitan los servicios de Iluméxico, él mismo acude a cada una de las zonas en las que la empresa tiene presencia, y antes y durante el inicio de Iluméxico nuestro emprendedor tenía la iniciativa de buscar campos, medios y métodos que le permitieran hacer algún proyecto por su cuenta con impacto en México de forma eficiente y con calidad, por tal motivo asistía a conferencias, seminarios y distintas organizaciones durante su formación. Él mismo nos lo confirma en la entrevista que le realizamos:

(...) *“estructuras tu iniciativa como un negocio ... te obligas a ser eficiente y encontrar una solución que el mercado quiere”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“decidí con un grupo de amigos de la facultad empezar un grupo de energía y medio ambiente, organizábamos conferencias, viajes”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) *“sabía que quería hacer algo que tuviera más impacto”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

Podemos afirmar que Manuel tiene capacidad de decisión, aceptación de riesgos moderados y una orientación hacia la oportunidad por las siguientes frases testimonio de su entrevista:

(...) *“me gusta tomar riesgos, pero también soy bastante calculado en cómo lo tomamos y que se haga estructurado”* (...) (Wiechers Banuet, 2018)

Manuel presenta una capacidad para identificar y captar las oportunidades que permiten que Iluméxico siga creciendo, la primera fue cuando identificó la pobreza energética, el inicio de la política pública en el rubro ambiental y energético aunados a sus conocimientos tecnológicos para poder crear Iluméxico. El resto de las oportunidades fueron, y también tienen que ver con la capacidad de decisión, el aprovechar los concursos Santander, Iniciativa México de Televisa, el convertir a la empresa en la figura legal SAPI, captar inversionistas, participar y licitar con el sector público.

Respecto a la toma de decisiones, han sido claves los momentos en los que se ejecutan para que Iluméxico sea la empresa que es hoy:

(...) “creo que el decidir y ser bien estrictos en cambiar de modelo (...) el buscar inversión y traer a bordo a inversionistas creo que ha sido clave para poder crecer (...) es importante el decir “tenemos que tener presencia local y permanente y que sea rentable, seguimos batallando, pero creo que es una decisión importante y creo que hay otra serie de momentos donde hemos decidido participar en programas de gobierno donde hemos tenido mucha suerte” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

Al quedarse, Manuel, como único fundador activo y único director general de Iluméxico le permitió a la organización tener mayor claridad de sus metas y acciones para lograr sus objetivos, lo que es una expresión de la capacidad de la orientación a metas específicas que posee el emprendedor, Banuet. Las siguientes frases lo confirman:

(...) “sabía que quería hacer algo que tuviera más impactó” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) “tengo que hacer algo por mi país” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) “donde lo quisiera llevar y un poco la visión de Iluméxico es ser un actor clave y principal en que todo México tenga luz” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

(...) “podemos ser una de las empresas de energía solar para zonas rurales más reconocidas a nivel Latinoamérica y que logremos realmente tener a un millón de personas con luz en los próximos cinco años” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

Manuel, ha mostrado ser una persona perceptiva en sus relaciones sociales, ya que identifica el conjunto de conocimientos y habilidades, en ciertos individuos, necesarias que le permitirán cumplir sus objetivos, posterior a ser identificados nuestro emprendedor crea un vínculo o lazo con dichos sujetos, se observa cuando nos comenta que comienza el proyecto de Iluméxico contactando a amigos y compañeros de la facultad para realizar el modelo de negocios y la tecnología necesaria para ejecutar la iniciativa:

(...) “yo conocía de la UNAM a varios cuates como mecatrónicos como muy buenos, y le dije ah, pues yo le hablo a unos amigos y nos vemos, entonces, le hable a Martín, que es un amigo de la facultad y a Tomás y ellos ya trabajaban con un grupo de tres personas más en una empresa de tecnología, entonces, me junto con ellos” (...) (Wiechers Banuet, 2018)

Pero, dentro de los ocho fundadores que Manuel juntó, por sus habilidades y conocimientos que poseen, también se observa en ellos la capacidad de ser perceptivo con sus relaciones sociales, ya

que Mariana va en busca de personas que cuenten con conocimientos en el área social y experiencia en comunidades rurales que les permita enriquecer de saberes el proyecto de Iluméxico, y es como empiezan a construir, al que actualmente es el equipo de la empresa. Esto se verifica con el testimonio del Gerente Regional 1 (GR1) y Gerente Regional 2 (GR2):

(...) “viene del proyecto de alfabetización de Guerrero, que te decía. Yo ahí conocí a una chica que se llama Mariana, que es una de las socias fundadoras” (...) (GR1, 2018)

(...) “fue el servicio social, allá había una chica que venía de la facultad de ingeniería, la conocí desde capacitación, desde las capacitaciones como que hicimos un clic, y ella iba un poco en busca de aprender, ella tenía otra formación, otra visión y ella como que dijo -aprovecho este proyecto, conozco como es la relación con las comunidades, como va a estar-, porque ella ya estaba con esta empresa de Iluméxico, pero todos eran ingenieros, entonces, ella sabía que faltaba la parte social” (...) (GR2, 2018)

Se observó y percibió que el personal interno de Iluméxico, también poseen esta habilidad o característica, ya que plantean los GR1 y GR2 que el trabajo en comunidad requiere un alto grado de esfuerzo, pasión, paciencia, perseverancia, tolerancia y confianza para el que no todos se encuentran dispuestos y preparados a ejercer.

Entonces, nos comentan que los integrantes de los equipos de campo deben ser seleccionados e identificados con características muy particulares y que fortalezcan la estructura en comunidad, para que no se debiliten y caigan estas agrupaciones, pues representan a Iluméxico en cada zona geográfica. Así lo mencionan los GR1 y GR2:

(...) “la principal característica, para mí, de un gerente regional, debe ser el compromiso social, porque así va a buscar a su equipo, si tenemos una serie de personas que, desde el gerente, coordinador, ingeniero comunitario hasta embajadores comunitarios tienen un compromiso con lo que hacen, pues vamos a tener equipos más sólidos, vamos a tener mejores resultados y que realmente nos ayuden a nuestra tarea” (...) (GR1, 2018)

(...) “la principal herramienta para mí es la paciencia, necesitas paciencia, la gente tiene razón de estar enojada, porque, a lo mejor, no es la primera vez que le llegan a hablar de un proyecto y la terminan engañando” (...) (GR1, 2018)

(...) “el tipo de perfil tiene que ser, principalmente, con mucha experiencia y conocimiento de las comunidades (...) en la gerencia regional o la parte operativa tienes que conocerlo tú, que problemáticas hay en la zona, tanto las problemáticas de seguridad, las distancias, los caminos, la

cultura de la gente, que tan abierta o cerrada es, que tantas posibilidades económicas hay, la gente que tanto migra de los estados, son muchas situaciones, que tal vez sí, tú desde aquí lo puedes analizar y lo puedes ver, pero también lo tienes que conocer, entonces, creo que lo principal es eso, que tengas la facilidad o el compromiso de querer conocer esta parte, conocer algo que, si tú te quedas aquí sentado, pues no lo vas a conocer, tienes que decir -tengo que ir, tengo que estar ahí-, tienes que tener la disponibilidad para poder acercarte más a la realidad” (...) (GR2, 2018)

Factores físicos

Tercero, *características Físicas*: energético y trabajo con ahínco.

Durante la estancia en la organización se observó el trabajo y la energía que Manuel expresaba en su trabajo, la mayoría de la veces llegaba con buen ánimo y energía, acercándose a saludar a todos y a cada uno personalmente, se encontraba en juntas y reuniones todo el día, era de los últimos integrantes en retirarse de las oficinas, siempre estaba al tanto de lo que estaba haciendo cada área, cada acción operativa en campo, él reunía a todo el equipo involucrado y marcaba las rutas, fechas y cada aspecto operativo.

Se observó, durante las mañanas, al emprendedor llegar después de haber realizado actividades físicas como el yoga.

Factores intelectuales

Cuarto, *características intelectuales*: se integran por versatilidad/flexibilidad, creatividad, imaginación, innovación, búsqueda de la verdad e información, planificación y seguimiento sistemático de resultados, capacidad de reflexión y para analizar el ambiente, visión comprensiva de los problemas, capacidad para solucionar problemas, planificación con límites de tiempo.

Respecto a la flexibilidad del emprendedor, es una característica que se observó durante la estancia en la organización, Manuel cuenta con una capacidad de flexibilidad y adaptación a los cambios en el ambiente que se le ha heredado e impregnado a la misma organización, ya que ante cualquier modificación o problemática en el ambiente, Manuel actuaba inmediatamente buscando soluciones existentes o nuevas, frente a nuevos proyectos la organización se adaptaba con nuevos puestos o áreas de trabajo, contrataba mano de obra por servicios dependiendo la situación.

Lo que hacía que existiera una creatividad e imaginación en toda la organización para resolver los conflictos en cada área, por ejemplo, si no existían carreteras para llevar equipos a ciertas

comunidades se buscaban recursos de la misma comunidad como burros o caballos para llevar los equipos hasta los hogares más lejanos. La innovación en nuestro emprendedor se presenta desde la forma en que quiere atacar la pobreza energética, que es con energía solar y no de la forma tradicional con postes y enormes extensiones de cableado.

Pero, se observó que no sólo Manuel cuenta con las capacidades de emprendedor, sino, también los individuos que integran la organización como los gerentes regionales, ya que también deben contar con la capacidad de analizar el ambiente o regiones en las que tienes presencia y las que son potenciales, el GR2 nos lo dice de la siguiente manera:

(...) *“problemáticas hay en la zona, tanto las problemáticas de seguridad, las distancias, los caminos, la cultura de la gente, que tan abierta o cerrada es, que tantas posibilidades económicas hay, la gente que tanto migra de los estados, son muchas situaciones”* (...) (GR2, 2018)

Las características de este cuarto factor se integran o complementan con algunas de las variables de los factores antes mencionados, por ejemplo, la búsqueda de la verdad e información se alinea con su iniciativa personal y su orientación a la oportunidad. La planificación, se integra con la toma de riesgos moderados. El seguimiento sistemático de resultados se apega a su trabajo con ahínco, así como su planificación con límites de tiempo. Su capacidad de reflexión y análisis del ambiente se orienta con su capacidad para percibir oportunidades, identificar problemáticas y solucionarlas.

Al conjuntarse las características intelectuales con el conjunto de las otras ya mencionadas, resultaría repetitivo mencionar las mismas frases testimonio.

Factores generales

Quinto, *competencias generales*: liderazgo, orientación al cliente, capacidad para conseguir recursos, gerente, administrador de recursos, patrón de factores de producción, exige eficacia y calidad, dirección y gestión de la empresa, red de contacto, comunicación.

Se observó que el emprendedor mostraba un tipo de liderazgo en el que enseñaba a los nuevos integrantes de la organización con paciencia y ejemplo a realizar sus actividades sobre todos al área de compras, ya que era el área con mayor rotación de personal, pues se percibía un fuerte estrés en esa área. También, el GR2 y el GR3 nos comentan, desde su perspectiva, el tipo de liderazgo que Manuel les brinda:

(...) *“al ver a la figura, en este caso al director general que es Manuel, verlo congruente y comprometido con esto, ..., pero sí tú ves el compromiso de esa persona y que sí lo hace por muchas cosas, creo que eso hace que creas más en este proyecto, porque tú lo ves en campo y tú lo ves con la gente, entonces, creo que así se fue construyendo el compromiso”* (...) (GR2, 2018)

(...) *“una de las grandes motivaciones, por ejemplo, para mí, es Manu, porque Manu tiene, desde que yo fui a Oaxaca él fue a una brigada y yo lo vi cómo le hablaba a la gente, como convivía con la gente, como caminaba con la gente, porque en Oaxaca se camina mucho y caminaba, como que fue el ejemplo claro de que él también tiene un compromiso social con México enorme, creo que es la parte que a mí me motiva muchísimo”* (...) (GR3, 2018)

Sin embargo, el GR1 opina que el liderazgo de Manuel se basa en la demostración activa de las acciones de la organización, pero no considera que la técnica o estrategia de llevar a cabo las actividades sea la idónea para las características y necesidades del proyecto:

(...) *“Manuel y Gerardo, que era otro de los socios fundadores, llegaban y toda la gente se reunía y se anotaban un buen: -ya viste como yo jalo un buen de gente-, y yo le dije: -ah, no, eso es parte del efecto güerito-, y me decía: -¿a qué te refieres con el efecto güerito?-, le digo: - te ven como alguien que sabe, como alguien que tiene conocimiento como alguien superior, por eso la gente viene y te hace caso-. Hay una diferencia, porque ese efecto güerito no sirve al seguimiento, porque entonces asumen que tú, tal vez, vienes a regalar, que le viene hacer, porque, aparte, tú, tampoco eres claro, porque te dejas llevar por la emoción de que “todos quieren”, y se te olvida ser claro de cómo funciona esto, se te olvida como puntualizar en el programa o en el esquema, y luego tú dices: -no, pero sí lo dije-, y tú piensas que la gente te entendió, pero, no te entendió, no es que no te haya entendió, es que no le importa entenderte, no le importa porque está bajo el efecto güerito”*(...) (GR1, 2018)

Respecto a la orientación al cliente o usuario, Manuel tiene esta característica, ya que el modelo de negocio se basa un plan de financiamiento que se apega a las características del contexto mexicano y del sector poblacional en el que Iluméxico se enfoca, de alta marginación.

La capacidad de Manuel para conseguir recursos se mostró al inicio del proyecto al participar en el premio Santander y, posteriormente, se observan más casos, pero es cuando la empresa se encuentra consolidada.

Manuel es el actual director general de Iluméxico, al inicio del proyecto eran cinco los gerentes y administradores de los recursos, actualmente estas actividades se han diversificado y delegado.

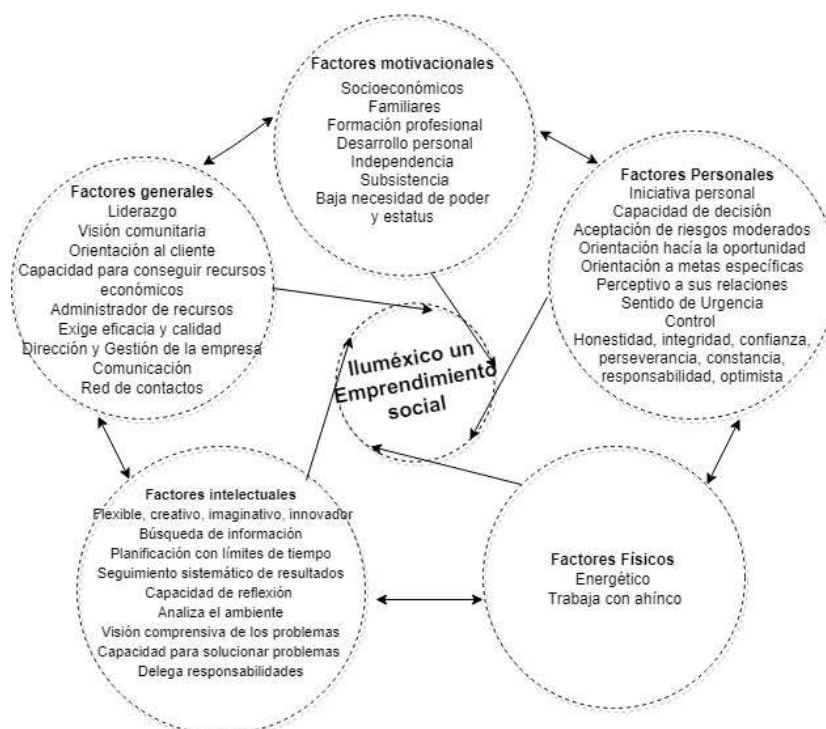
Durante la estancia en la organización se percibió la constante exigencia de Manuel por la eficiencia y calidad en cada una de las áreas de trabajo como compras, ventas, operaciones, proyectos, vinculación e innovación, respecto al tiempo de entrega, solución de problemas como la devolución de materiales inservibles, entregas de proveedores a destiempo, entrega de equipos a los usuarios, entre otras cuestiones.

La comunicación que existía entre la organización era abierta, pues existían espacios de convivencia en común y las oficinas de la mayoría de los empleados eran abiertas, el director general solicitaba reuniones con todas las áreas todos los días para saber y conocer el estatus en el que se encontraba cada proceso, cada operación y cada decisión tomada.

La red de contactos del emprendedor es amplia y ha ido en crecimiento, comenzó desde la clase social en la que se desarrolló y se fue expandiendo conforme identificaba conocimientos o habilidades de personas que contribuían a que sus metas se fueran cumpliendo, en el siguiente subapartado mostraremos una pequeña red del capital social de nuestro emprendedor al inicio del proyecto de Iluméxico.

Mientras tanto, en la imagen VII se observa un esquema en el que se consideran los factores identificados que influyeron en el emprendedor social, si bien, se retoman los factores de Alcaraz (2011), no todos se presentan en Manuel, por ejemplo, de las características generales ser el patrón de los medios de producción no forman parte, de los factores motivacionales se agregan los socioeconómicos, la familia y la formación profesional, pero se elimina la característica de necesidad de reconocimiento y de refugio.

Imagen VII. Factores del empresario social de Iluméxico



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo en Iluméxico.

5.1. 2. Capital social y el emprendedor social

En este subapartado, se describirá con mayor detalle la importancia del capital social en el desarrollo del proyecto que Manuel quería emprender en el año 2009, lo que hoy conocemos como Iluméxico.

Entendemos como capital social la creación de vínculos o relaciones con individuos, organizaciones y empresas que poseen conocimientos, recursos, información y capacidades para el beneficio del actor principal, en este caso Manuel.

A partir de sus capacidades cognitivas, de personalidad y todas las demás descritas anteriormente, el emprendedor identificó una problemática social en la cual quería incidir, para poder lograrlo consultó su idea con Gerardo (un compañero de trabajo de la empresa en la que laboraba en el año 2009 y con quien comenzó y terminó teniendo mucha afinidad y gustos en común), ambos se enteran de que existe una posibilidad financiera para ejecutar su idea por medio del premio Santander y deciden concursar, Gerardo le comentó a Manuel que la tecnología que tenían pensado

implementar era muy sencilla y decidieron fabricarla ellos mismos, para ello, se necesitaba un conjunto de conocimientos tecnológicos de los cuales ambos carecían, por lo que Manuel decide vincularse con Tomás y Martín, a quienes contactó y conocía de la facultad de ingeniería de la UNAM, ellos contactaron a Mariana, Hugo y Abraham con los que trabajaban y tenían una empresa de tecnología.

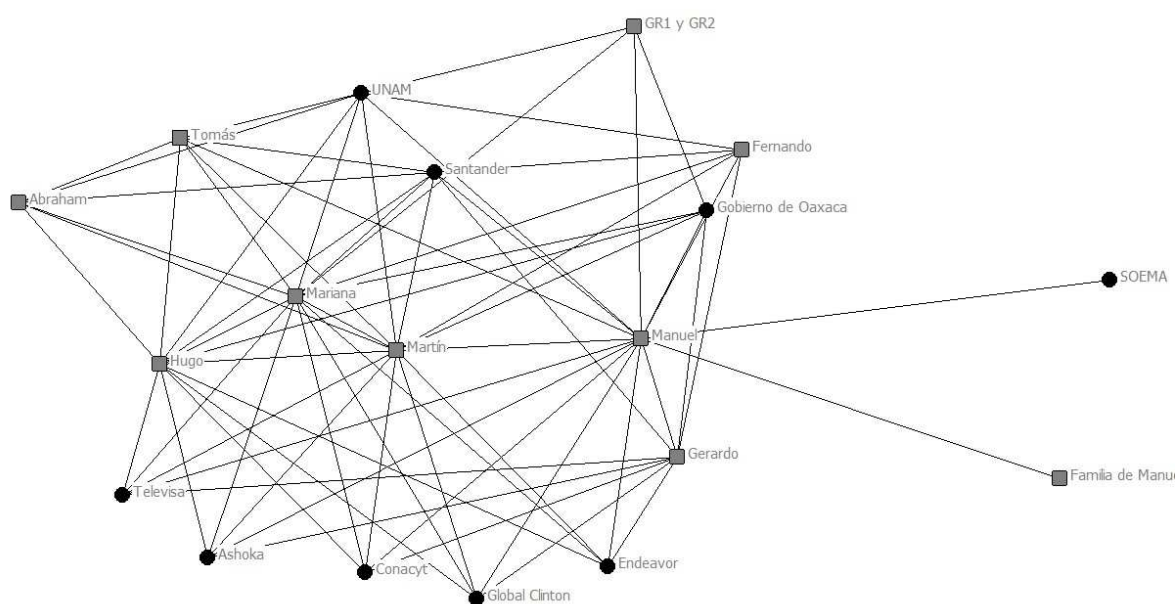
El área tecnológica se encontraba cubierta, pero, hacían falta los conocimientos administrativos para ejecutar la estructura y plan de negocios del proyecto, por lo que Manuel contacta a Fernando, quien, en ese momento, llevaba la sociedad de alumnos de la facultad, y en conjunto con Manuel y Gerardo crearon el modelo de negocios del proyecto que hoy es conocido como Iluméxico. Ganan el concurso de Santander, Manuel decide dejar sus empleo actual y dedicarse 100% a este proyecto, y con ese presupuesto, deciden hacer una prueba piloto del proyecto en Veracruz, la zona geográfica fue definida porque un conocido de Manuel le informó que había llevado estufas a la región “Los Tuxtlas”, lo cual, Manuel, hoy afirma fue un error, por las largas distancias, pero a partir de esas acciones se puede observar que el proyecto de Iluméxico está construido a partir de ensayo y error, que es un proyecto original que se está enfrentando a diversas barreras en México y que se encuentra, aún, en la batalla con esas trabas.

Cuando deciden hacer esta prueba piloto, consideran que es necesario captar actores que tengan conocimientos en trabajo de campo y comunidades, por ello, Mariana contacta a, los que hoy son, los GR1 y GR2, a quienes conoció en una brigada de alfabetización en la sierra de Guerrero por parte de la UNAM.

También, después de ganar el concurso Abraham, Fernando y Tomás deciden retirarse del proyecto con su parte proporcional del premio. Posteriormente, los cinco fundadores restantes comienzan a vincularse con organizaciones como Ashoka, Endeavor y Global Clinton para obtener conocimientos respecto a su emprendimiento, capacitaciones, conferencias y que estas mismas organizaciones les permitan vincularse con otros emprendedores del sector, organizaciones y empresas.

Respecto a los recursos financieros, comienzan a crear vínculos con organismos como Conacyt, gobiernos estatales como el de Oaxaca y el gobierno federal, también, participan en concursos privados como Iniciativa México de Televisa. En la imagen VIII, se puede apreciar la simulación de una red que representa el conjunto de vínculos que se mencionaron en este apartado.

Imagen VIII. Red de relaciones del emprendimiento de Iluméxico.



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo en Iluméxico y el software “Ucinet”.

En la imagen anterior se expresan los agentes individuales en forma de cuadrados y color claro, las organizaciones se representan con círculos y de color más obscuro. Los dos nodos que se expresan del lado derecho representan la influencia y vínculo de Manuel con su círculo familiar, y SOEMA es la organización de la que formaba parte durante su formación profesional y la que contribuyó para que nuestro emprendedor identificara la pobreza energética y le interesaran las tecnologías con impacto ambiental.

La UNAM representa un espacio que le brindó a Manuel conocimiento y un conjunto de relaciones que le permitieron ejecutar su idea emprendedora.

A nivel del emprendedor, se puede observar e identificar que el capital social base para la ejecución de la idea innovadora fue su círculo cercano de familia, amigos y compañeros con los que ya compartía un lazo o vínculo afectuoso y de confianza, de este círculo obtuvo información y conocimientos que le permitieron crecer y expandir su red con organizaciones de diversos rubros, privadas y públicas.

5.2. La empresa social como mecanismo de Iluméxico

Según Innobasque, la empresa social es:

“Aquella empresa cuyo objetivo principal es responder a necesidades sociales no resueltas y crear valor social, en vez de maximizar el lucro. Y para ello es importante tener en cuenta: la motivación de la persona emprendedora, la actividad e impacto social, el modelo de negocio, la distribución de beneficios, el capital social y el modelo organizativo, y finalmente, la percepción de la comunidad” Innobasque, (2011).

El objetivo principal de Iluméxico es responder a una necesidad social y crear valor social, lo cual lo describe su misión y visión:

Misión de Iluméxico: catalizar el crecimiento a través de la energía eléctrica.

Visión de Iluméxico: que todos los mexicanos cuenten con luz eléctrica para el 2025.

Y se corrobora la importancia de la empresa por crear valor social, más que maximizar el lucro por medio del testimonio del emprendedor y el GR1:

(...) “poder contribuir a la sociedad de otras maneras, sí creo que la única forma de hacerlo es a través de un modelo empresarial, porque si yo no tuviera una empresa no podría crecer como quisiera, ..., no es un tema de acumular un montón de riqueza y lo más que se pueda, pero si es un tema de poder, si estamos haciéndole un bien al país” (...) (Wiechers Banuet, 2018).

(...) “nuestro objetivo no es, o para mí, no es el generar ganancias o el ser un monstruo, un gigante de la energía solar, sino, el objetivo es claro, Iluméxico existe para abatir la pobreza energética” (...) (GR1, 2018)

El concepto de Innobasque, también, plantea la importancia de la motivación del que no es la acumulación de riqueza, sino generar un bienestar social, pero con un mecanismo que le permita la subsistencia financiera en el sistema capitalista en el que se vive actualmente.

Otro aspecto del concepto es la actividad o impacto social de la empresa, Iluméxico: llevar energía eléctrica a través de sistemas aislados a comunidades rurales, de preferencia de alta marginación. Con un impacto social en diferentes vertientes que van desde lo económico, pasando por lo social y llegando a lo ambiental.

El modelo de negocios de Iluméxico, se compone de:

i) Tecnología mexicana de alta calidad para el diseño soluciones de energía solar para viviendas y negocios rurales.

- ii) De presencia rural que garantiza el servicio contante a los usuarios en comunidades remotas del territorio mexicano por medio de una red de distribución compuesta por talento local.
- iii) De financiamiento flexible que se adecua a las características de la población mexicana de alta marginación permitiendo el acceso a luz eléctrica y los productos que ofrece la empresa por medio de créditos a familias sin historial financiero, fomentando la inclusión financiera.
- iv) Por último, de empoderamiento social, toda intervención en comunidades rurales por parte de la empresa involucra activamente a la comunidad con una perspectiva de género por medio de programas de gestión comunitaria, educación financiera, capacitación tecnológica y concientización ambiental.

La distribución de beneficios, de acuerdo a la entrevista a Manuel cuando los fundadores se apartan de las actividades operativas de Iluméxico, se consolidan como SAPI y se integran los inversionistas a la empresa la asignación de beneficios o acciones queda de la siguiente manera:

(...) “cuando todos salen y entran los inversionistas se hace un plan de, tanto yo como los directores nuevos que se quedaron, vamos adquiriendo acciones con nuestro trabajo y nuestra permanencia y los originales se van diluyendo un poquito, creo que está bastante bien estructurado, es si agregas valor generas acciones y si ya estás fuera te mantienes, por una parte, pero se va haciendo más chiquito con el tiempo.” (Wiechers Banuet, 2018)

El capital social de Iluméxico, como el conjunto de conocimientos, habilidades y recursos que poseen individuos, organizaciones o empresas que Iluméxico identifica para poder lograr su objetivo y con los cuales crea un vínculo y relación. Podríamos clasificar este capital social en financiero y cognitivo.

Respecto al capital financiero, encontramos asociación con inversionistas como Engie, Iberdrola y Promotora Social México; realiza proyectos con empresas privadas como CEMEX, BANAMEX, BANCOMER y proyectos con sector público como la INADEM, Conacyt, SE, CFE, gobiernos estatales de Oaxaca, Guerrero, Chiapas y Campeche. Respecto al capital social cognitivo encontramos la asociación con organizaciones sociales como Fundación Cántaro Azul, A.C., Ashoka, Endeavor y Global Clinton, también, la empresa identifica e integra a su organización los conocimientos que poseen individuos de cada región captando ese talento humano para el crecimiento de Iluméxico. Este aspecto de capital social será descrito y abordado con mayor profundidad en los siguientes subapartados.

El modelo organizativo, Iluméxico posee una constitución organizacional flexible y maleable que se modifica acuerdo a los cambios que existen en el ambiente y entorno. Su estructura podría parecerse más a una organización matricial que se disminuye o se amplía dependiendo las demandas de proyectos. No existe una rigidez de puestos o áreas para la asignación de tareas, las actividades podían distribuirse en todas las áreas, sólo dependían del proyecto que estaban ejecutando, pero el área de finanzas y compras sí mostraban una mayor rigidez y claridad de actividades únicas de su área.

Se logró percibir la visión de los usuarios respecto a la llegada de Iluméxico a su región, en las siguientes frase testimonio de clientes potenciales de la empresa:

“gracias a ustedes, nadie viene hasta acá”

“me alegra que vengan hasta acá”

“pues nosotros sí nos inscribimos, nadie viene a arreglar los postes, ya nos hemos quejado dos veces y nadie viene”

Según el GR1 y GR2, la percepción de la comunidad es la siguiente:

(...)“es muy importante como te ve la gente, que la gente sí sienta esa confianza de -ay, estos jóvenes no me van a defraudar, estos jóvenes sí están comprometidos con lo que hacen-”(...
(GR1, 2018)

(...)“es el trabajo, la confianza y que digan -lo que ellos vienen hacer es por un bien común o por un bienestar-”. (GR2, 2018)

Entonces, después de este análisis de acuerdo con el concepto de Innobasque, Iluméxico es una empresa social, el desglose anterior del término, permitió identificar cada una de las partes que constituye una empresa social y como en este caso de estudio se apega al entendimiento de esta figura empresarial.

5.2.1. Factores de éxito de la empresa social, Iluméxico

En este apartado, se retoman los factores de éxito de las empresas sociales que publicó en el año 2009 el gobierno federal de México por medio del FONAES. Cada uno de los factores se componen de diversas variables, las cuales se identifican o no, en Iluméxico.

La tabla X, representa los factores de éxito que se identificaron en Iluméxico, de acuerdo con frases testimonio y a observaciones documentadas, sin embargo, no todos los factores presentan ambas justificaciones, por ello, la tabla XI los factores que sólo fueron observados.

Tabla X. Factores de éxito de la empresa social de Iluméxico.

Factor	Frases testimonio	Observaciones
Organización	<p><i>"en México hay dos Méxicos y en Iluméxico, también hay dos Iluméxicos", "y el ahora estar aquí con los chicos, pues, los güeros, llegar con los güeritos" (GR1, 2018). "trabajar con chicos que eran de otra clase social, también, eso fue un poco la crisis existencial"(...) "entre su dinámica de ser tan amable caían en el de -ay, pobrecito-", "lo que más me chocaba, que ellos no entendieras que nosotros éramos los que teníamos que respetar mucho a sus formas a sus tiempos y a lo que ellos decidieran" (GR2, 2018). "me considero indígena", "-ya viste como yo jalo un buen de gente-, y yo le dije: -ah, no, eso es parte del efecto güerito-" (GR1, 2018). "yo siempre tengo mucho respeto a las comunidades a la gente de comunidad", "los primeros clientes llegábamos Gerardo y yo que somos dos güeros altos, entonces, creo que la metodología va de la mano de no ver a la gente como tus beneficiarios, primero que nada -yo vengo a ofrecerte un servicio y vengo a generar una relación contigo a largo plazo, porque te conviene a ti y me conviene a mí en el mismo nivel-", "lo que quiero lo vamos a lograr y creo que ya no soy yo solito el que lo quiere" (Wiechers Banuet, 2018).</i></p>	<p>Juntas diarias y semanales entre el director general y cada área y equipos de proyectos o brigadas. Se realiza una reunión anual donde todos los integrantes de la empresa conocen las regiones donde tienen presencia y realizan actividades que ayudan a la cohesión organizacional. Se percibió el amor y gusto por su trabajo y la misión de la empresa de los agentes. Adecuación de tareas, áreas y equipos de trabajo por proyectos y cambios en el contexto. Iluméxico tiene una cultura dual perteneciente a dos clases sociales que convergen por un mismo objetivo, que crea diversidad de estrategias para la captación de clientes. Existe una participación democrática por parte de los socios en la toma de decisiones, respecto a las decisiones operacionales el director general es el encargado. Se observó, que existía una clara asignación de tareas para cada puesto y área y que había comunicación entre cada sujeto permitiendo la coordinación de entregas, compras y demás materiales para las instalaciones.</p>
Capacidad empresarial	<p><i>"usamos la tecnología, programas de computadora para ubicar satelitalmente las comunidades, de ahí analizamos si hay viabilidad de que pueda ser una comunidad sin luz y de ahí definimos rutas para ir a visitarlas, corroborar, hacer visitas de promoción, luego visitas de entrega y tal vez, ya en ese momento, abrir un Ilucentro y poder detonar como el trabajo en la región, no armamos una sola ruta, tratamos de armar dos o tres rutas para verificar el potencial de la zona" (GR1, 2018).</i></p>	<p>Cada individuo asignado en cada puesto y área se encuentra en el lugar indicado para cumplir con sus obligaciones a acuerdo a sus habilidades, capacidades y personalidad. Siempre están buscando nuevas comunidades lejanas y marginadas con potencial, llegan a regiones donde la competencia no lo hace. principalmente los altos mando se encuentran en constante búsqueda de congresos, talleres y conferencias nacional e internacionalmente donde se puedan capacitar y aprender sobre la experiencia en otros países como el "barefoot collage".</p>

Innovación y uso de tecnologías avanzadas	<i>"todo es vía celular, es una aplicación móvil on line que está conectada a nuestro CRM, entonces, usamos esa herramienta, es clave ahorita para nuestro trabajo y es, básicamente, una encuesta en el celular con actividades que luego se sincroniza", " programas de computadora para ubicar satelitalmente las comunidades"</i> (Wiechers Banuet, 2018).	Equipos de paneles solares desde 25 a 300 watts. Crean bases de datos de ciudadanos mexicanos que no poseen luz eléctrica, información con la que el Estado no cuenta. Utilizan el internet para el análisis y búsqueda de rutas en territorio mexicano. Hacen uso de aplicaciones móviles para el registro de gastos y costos, y medición del impacto que genera Iluméxico.
Comercialización	<i>"el modelo de IluCentros, creo que es importante el decir -tenemos que tener presencia local y permanente y que sea rentable-"</i> (Wiechers Banuet, 2018).	La venta de equipos solares cubre una demanda de energía eléctrica que el Estado no puede cubrir. Se percibió la capacidad de Iluméxico para asociarse con organizaciones para crear proyectos sociales como con CEMEX y Fundación Cántaro Azul, A.C., The Pale Blue Dot , entre otras y para obtener recursos financieros fueron organizaciones como Engie, Iberdrola y Promotora Social México. Por medio de IluCentros la empresa ha logrado expandirse y permanecer en diversas regiones del territorio mexicano brindando confianza a los clientes por medio del abastecimiento oportuno de productos y mantenimiento a los mismos.
Impacto social comunitario	<i>"como empresa, también, nos da la oportunidad de brindarle una oportunidad a muchas personas de tener un trabajo estable, de tener un trabajo digno, de tener una sostenibilidad económica", "ya son 60 familias que dependen de esto a nivel salario"</i> (Wiechers Banuet, 2018).	En cada región donde se "instala" Iluméxico se generan dos tipos de empleos: los ingenieros comunitarios y los embajadores comunitarios. Existen 53 empleados de tiempo completo, 29 son embajadores comunitarios.

Fuente: Elaboración propia con información recabada de entrevistas y observación participante en Iluméxico.

Tabla XI. Factores de éxito observables de la empresa social de Iluméxico

Factor	Observación
Integración ecológica con el medio ambiente	6,146 tons de CO ₂ desplazado y disminución de uso de material tradicional como carbón, petróleo, grandes extensiones de cableado, etc.
Desarrollo de productos	El principal producto que ofrece Iluméxico son equipos de paneles solares desde 25 a 300 watts, pero ha realizado proyectos en los que ofrecen productos como dopplers, bombas y electrodomésticos que funcionan con energía solar. Ofrecen productos con impacto ambiental.

Rentabilidad y fortalecimiento financiero	Se observó que el área de compras estaba en constante búsqueda de materiales económicos y alianzas con empresas que permitiera disminuir el costo de traslados y materia prima como la brigada Cheyenne que permite el ahorro de renta de automóviles y gasolina. También, buscaban rutas más cortas para disminuir el costo de entrega de equipos. En las últimas visitas se observó que estaban creando un código o sistema que pudiera bloquear el funcionamiento del regulador de carga si los usuarios se atrasaban con sus pagos.
Equidad de género	El 40% de los empleados son mujeres, 29 son embajadores comunitarios pertenecientes a alguna comunidad indígena, hay 9 voluntarios internacionales y no se percibió discriminación alguna hacia el género femenino y la participación en reuniones, toma de decisiones y discusiones eran equitativas entre géneros. Dentro de la organización existían varias mujeres que eran madres y se les brindaba un horario más flexible a sus necesidades. Uno de los ejes del modelo de negocio de Iluméxico es la participación en las comunidades, con perspectiva de género.
Integración de cadenas productivas	Iluméxico crea relaciones comerciales con empresas mexicanas para proveerse de materia prima, también, con la organización CAUCE ciudadano para crear la planta manufacturera en el estado de México.
Impacto en el desarrollo regional	En cada región donde tiene presencia Iluméxico se generan dos tipos de empleos: los ingenieros comunitarios y los embajadores comunitarios con talento local. Su modelo de negocios se basa en el otorgamiento de créditos a los usuarios para el pago de sus equipos.

Fuente: Elaboración propia con información recabada de entrevistas y observación participante en Iluméxico.

A partir del análisis que se realizó en las tablas anteriores, se corrobora que Iluméxico es una empresa social con una organización flexible y estructura matricial, con una cultura dual en donde convergen dos clases sociales, por un lado quienes se perciben como indígenas y de una clase social baja, y del otro extremos a “los güeritos” que provienen de una clase social alta, estas dos culturas organizacionales dentro de Iluméxico permite que se creen estrategias de acción distintas, pero con el mismo objetivo social, lo cual, hace una combinación de visiones necesarias para el desarrollo de la empresa y el impacto social que se desea generar.

Una de las visiones es más corporativista, institucional y de rentabilidad, lo que permite la viabilidad financiera del proyecto, y la otra visión es más social y comunitaria que permiten el éxito del impacto social deseado.

En campo, estos “dos Iluméxicos” se podían apreciar por la forma en la que se acercaban a las comunidades, en la visita a Durango pude ser testigo de cómo el GR1 se acercaba a las autoridades de las comunidades con una empatía y discurso de tal forma que se veía como un igual, mientras que el discurso que daba otro integrante de la brigada era, sin querer serlo, un dialogo de superioridad, no se sentía esa afabilidad que con el GR1 se percibía.

El tipo de liderazgo de Manuel de ser participativo, flexible y cooperativo se ve reflejado en toda la organización, por ejemplo, en un incidente con la pérdida de información que tuvo mi brigada de comunidad, el GR1 era el responsable de las brigadas del estado de Durango, lo que hizo fue tomar el incidente con tranquilidad, buscar una solución viable y que no generara más costos, nos acompañó a dos comunidades y nos mostró la forma en que daba el discurso, se acercaba a la comunidad y como recolectaba la información, fue en ese momento en que me di cuenta de las diferencias en las estrategias de los dos Iluméxicos, a partir de ese día y el resto del trabajo en campo, mi brigada modificó su discurso, postura y seguridad al dirigirnos a los usuarios, lo cual hizo la recolección de información más eficiente.

También, es una organización con canales de comunicación fluidos que permiten la transferencia de información y conocimientos por medio de toda la estructura, gracias a las constantes reuniones formales e informales que se realizan diariamente y la apertura de los espacios en las oficinas que permiten el constante contacto entre los integrantes de la organización.

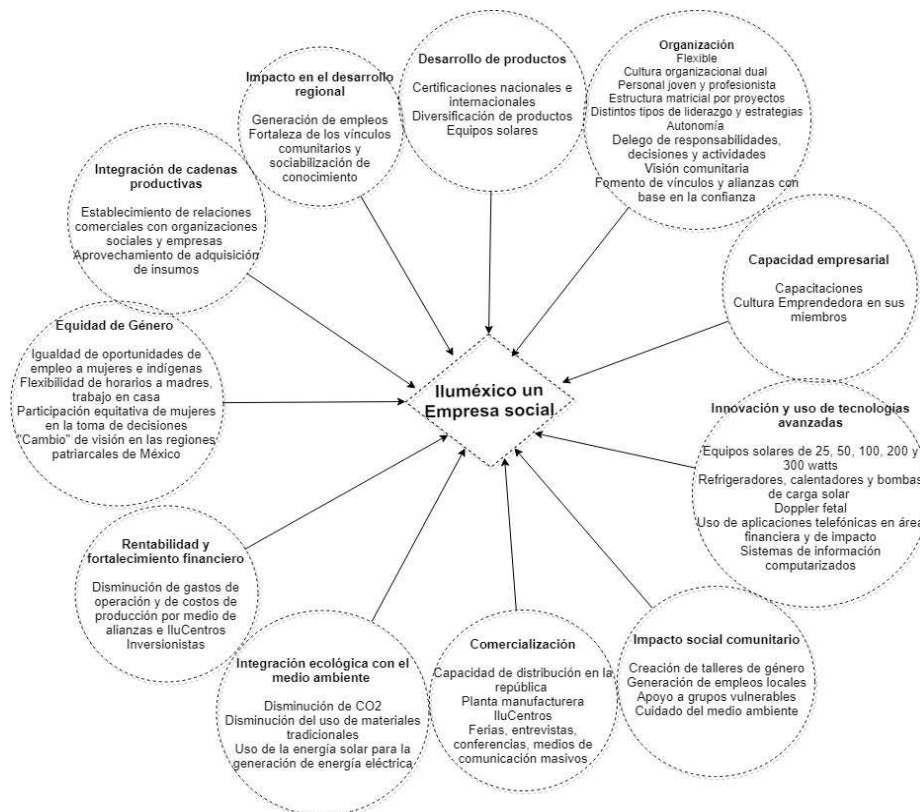
Dentro de Iluméxico, se definen estrategias generales, que gracias a los objetivos en común que comparten todos los integrantes y la democrática participación de los mismos para definirlos, son aceptadas, pero, también, se brinda autonomía a cada individuo que trabaja en campo para hacer uso de las estrategias que más se acomoden a las características de las distintas regiones de México, ya que en algunos estados pueden presentarse grupos del crimen organizado, infraestructura vial inexistente, comunidades más cerradas que otras, y diversas cuestiones.

Estas estrategias particulares se van definiendo ya que se encuentran en los territorios definidos por las estrategias generales, después de haber ejecutado las acciones planeadas en las diferentes comunidades, las brigadas se reúnen en los municipios estatales para compartir las diferentes experiencias y fijar nuevas estrategias evitando los conflictos que se tuvieron durante las primeras visitas.

Cabe mencionar, que cada brigada se compone de dos o más personas, siempre un hombre y una mujer garantizando la seguridad del género femenino, pero también resulta ser una estrategia de acercamiento a las comunidades, ya que, en México, la mayoría de las comunidades son patriarcales y al percibir, cuando llegábamos a las comunidades, a un hombre les brindaba seguridad del trato y ver a una mujer confirmaba el compromiso que estaban dispuestos a cerrar.

Todas las variables que componían los factores propuestos por el FONAES no fueron identificadas en Iluméxico, pero aquellos con los que sí cumplían se presentan en siguiente esquema, Imagen IX.

Imagen IX. Factores para el éxito de Iluméxico como empresa social



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo en Iluméxico.

En el siguiente apartado, se aborda con mayor profundidad el capital social y la construcción de redes que permiten que Ilumexico se consolide como empresa social, crezca su red de alianzas y el impacto deseado para la generación de innovación social, sea posible.

5. 2.2. Capital social y empresa social

Esta parte del análisis se enfoca, únicamente, a la capacidad de la empresa social para crear capital social. El análisis del capital social a nivel organizacional resulta muy interesante, primero se analizan las relaciones de a Iluméxico con otras organizaciones y redes, posteriormente, se hablará del interior de Iluméxico.

El capital social respecto a la empresa u organización, se refiere a la capacidad de la organización para vincularse con redes externas y para captar actores que generen confianza dentro de su organización.

El conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que posee Iluméxico, como organización, mas allá de las particularidades de cada agente que la compone, le ha permitido vincularse y asociarse con un gran conjunto de organizaciones y empresas. A partir de que Iluméxico se consolida como SAPI y desplaza a la A.C., adquiere ventajas y legitimidad frente al mercado y el sector privado permitiéndole crear o formar parte de una red de inversionistas.

Se han identificado cuatro conglomerados en los que Ilumexico forma parte:

- 1) Conglomerado de inversionistas: compuesto por Engie, PSM e Iberdrola.
- 2) Conglomerado de organizaciones sociales: compuesto por FAS, Cántaro Azul A.C., The Pale Blue Dot, VitaLuz, Échale a tu casa, Masschallenge (ésta es una aceleradora), CAUCE ciudadano, Natura Mexicana y la ONU.
- 3) Conglomerado de empresas privadas con fines de lucro: compuesto por CEMEX, BANAMEX, BANCOMER, Sunpower, VERA, TRHUST Co., TAG Pipelines, ZumaEnergía y casas consultoras.
- 4) Conglomerado del sector público: compuesto por el Gobierno Federal (GF), Secretaría de Energía (SE), gobiernos estatales e INADEM.

Con cada uno de estos conglomerados, Iluméxico ha realizado proyectos o alianzas para el mejoramiento de sus procesos internos en finanzas, marketing, etc., esta participación en los distintos sectores le ha permitido generar conocimientos y desarrollar habilidades como empresa que le han concedido crecer y obtener, cada vez, más demanda de su productos, también, le ha generado visibilidad, legitimidad y reputación entre el sector, brindándole una imagen de confianza, eficiencia y garantía a las organizaciones y usuarios con lo que crea una relación.

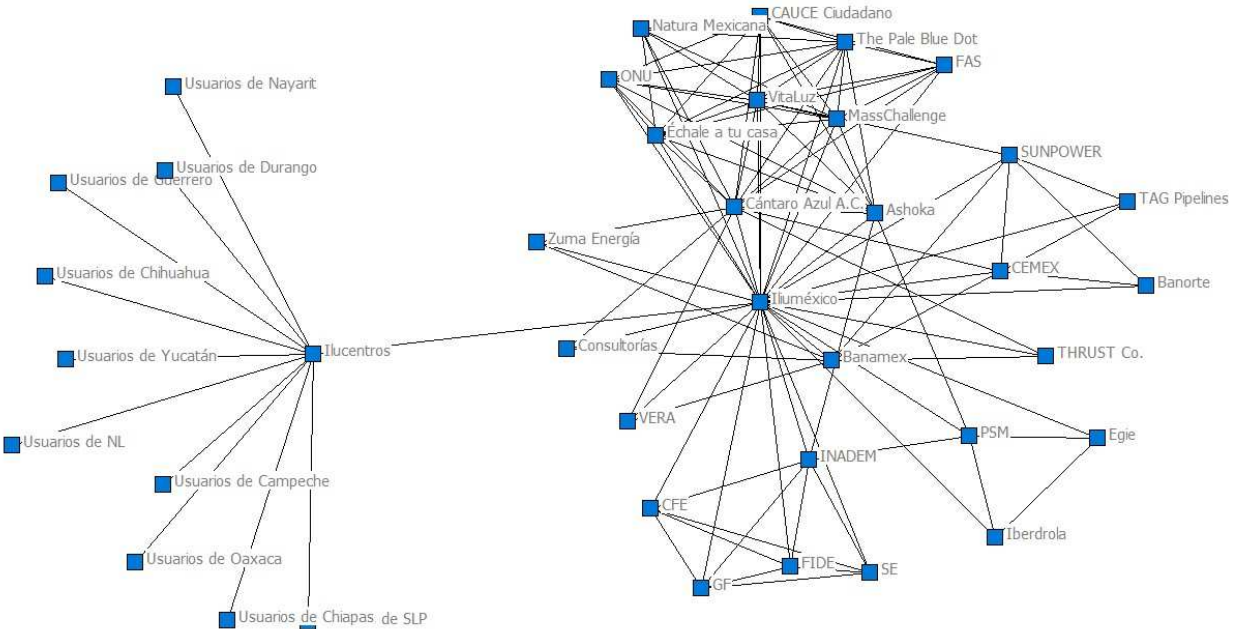
Al interior de la organización, el modelo de negocios de Iluméxico basado en Ilucentros con una estrategia de permanencia y contacto directo con los usuarios a permitido crear vinculos basados en confianza, visión comunitaria, empatía, respeto y tolerancia entre los clientes y la organización. Estando dentro de la organización, pudimos percibir que el director general y las direcciones de área son los principales agentes que generan la vinculación y las conexiones de la organización con los cuatro conglomerados principales que se han mencionado (además, de ser el sector de la

organización que pertenece a un nivel de clase alto y proviene de instituciones educativas del sector privado).

Los gerentes, ingenieros y embajadores comunitarios (que son el sector de la organización que se reconoce como indígena, proveniente de la clase baja y de instituciones educativas públicas) son los encargados de crear y fortalecer los lazos con los usuarios y comunidades.

En la imagen X, se muestra la red de relaciones que Iluméxico a creado, del lado derecho de la imagen se pueden apreciar los cuatro conglomerados que mencionados y al centro Iluméxico, del lado derecho se aprecia como por medio de los Ilucentros se crean los vínculos de la empresa son los usuarios de cada una de las regiones en donde tienen presencia.

Imagen X. Red de Iluméxico



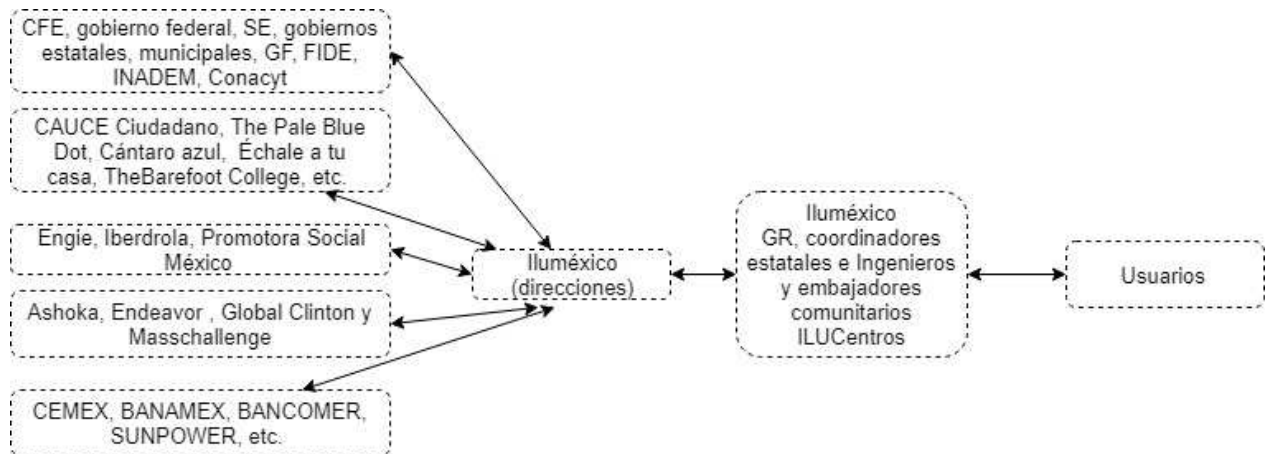
Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo y el software “Ucinet”.

Cabe mencionar que, Iluméxico forma parte de una red más amplia a nivel internacional que se está expandiendo continuamente, por medio de la ONU, del BID, de BCtA, y más, sin embargo, la red aquí mostrada sólo presenta la red más cercana de la empresa.

El esquema que se muestra en la imagen XI representa el tipo de relaciones de las que se encargan los diferentes agentes de la organización y el papel que juegan los “dos Iluméxicos” para la creación de redes y vínculos externos e internos.

Del lado izquierdo del esquema están las distintas organizaciones y empresas que pertenecen a los cuatro conglomerados generales identificados, estos crean vínculos con Iluméxico por medio de los directores compartiendo una relación bidireccional, al mismo tiempo, los directores se relacionan con el resto de la organización que son los gerentes regionales, coordinadores estatales, ingenieros y embajadores comunitarios, estos, se relacionan, por medio de los IluCentros y directamente, con los usuarios en una relación, igualmente, bidireccional. Por lo ya mencionado, podríamos decir que, los agentes que participan en estos dos rubros de Iluméxico, fungen con el papel de *brokerage*, dentro de la organización, pero al mismo tiempo, la empresa, en sí misma, cumple con el mismo papel a nivel estructural.

Imagen XI. Los dos Iluméxicos en la construcción de redes.



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo en Iluméxico.

5.3. Iluméxico y la innovación social

Según Caulier, Mulgan, y Murray (2010), la innovación social son nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones.

Iluméxico es una empresa social que provino de la idea de satisfacer una necesidad social, pobreza energética, pero de forma distinta a la que existía en México, la cual era por medio del Estado, con carbón, petróleo, etc., y con grandes extensiones de cableado, y altos y varios postes de concreto o madera que sostuvieran las conexiones, transformadores y demás equipo eléctrico.

Illuméxico pretende atacar la problemática social por medio del uso de tecnologías vanguardistas y amigables con el ambiente como es la captación de energía solar a través de sistemas aislados con un modelo de negocios que permite brindar un servicio permanente y de acercamiento constante con la comunidad basado en confianza, cooperación y empoderamiento de los sectores marginados de México.

El objetivo social de Illuméxico, es logrado gracias a su constitución como empresa social y su figura legal como SAPI en el contexto mexicano, la cual, permite la creación y permanencia de nuevas relaciones y colaboraciones, gracias a la seriedad, legitimidad y la disminución de riesgos e incertidumbre que genera su constitución y su figura legal frente a sus alianzas con el sector público, privado y usuarios.

Tipos de Innovación social de Illuméxico

Respecto a los tipos de innovación social que clasifica TEPSIE (2014), se puede categorizar a Illuméxico como nuevos productos, nuevas prácticas y nuevas formas organizacionales. Nuevos productos, porque la forma en que quieren atacar la pobreza energética es distinta a la establecida tradicionalmente con materiales contaminantes como el carbón, gas, petróleo, etc., también, la empresa ha generado y patentado su propio regulador de carga que regula la energía entre el módulo solar, la batería y los focos LED, cuenta con salida USB para carga de celulares, el cual, se encuentra patentado y certificado, y es un elemento clave en los equipos solares que manufacturan, venden e instalan.

Nuevas prácticas, porque se requieren nuevas relaciones tanto de Illuméxico hacia las comunidades y el talento local que capta, y de las empresas sociales como Illuméxico con el sector público para la creación de programas federales y estatales.

Finalmente, nuevas formas organizacionales, porque en México no existe la figura legal de empresa social, e Illuméxico identificó una figura legal que le permitiera cumplir su cometido por medio de ser una SAPI e, internacionalmente, es reconocida como empresa B, que es un reconocimiento como empresa social.

Este caso de estudio cumple con las cinco etapas de las innovaciones sociales que, también, propone TEPSIE (2014):

i) Indicaciones: el tema de pobreza energética comienza a ser relevante internacional y nacionalmente. Para el Estado mexicano es altamente costoso y complicado llegar a las regiones

más alejadas de México y poder proveer de energía eléctrica, y públicamente, por medio de políticas públicas, crece el interés del sector gobierno por el uso de tecnologías para disminuir el impacto ambiental en el país. Entonces, se identifica un contexto viable para usar tecnologías con impacto ambiental que den respuesta a problemas sociales, y para ello se necesitan actores que lo realicen de forma innovadora con impacto social, en este caso, y uno de los actores es Iluméxico.

ii) Propuestas: Manuel, identificó la problemática social y el contexto de las políticas públicas aunado a su conocimiento ingenieril en tecnologías con impacto ambiental y un concurso que le permite viabilidad financiera creando, así, el proyecto Iluméxico con objetivo social.

iii) Creación de prototipos: el premio de Santander permitió la creación de 40 equipos solares para realizar una prueba piloto en el estado de Veracruz.

iv) Sosteniendo: después de la prueba piloto se consolida una empresa social, Manuel se dedica, únicamente, a este proyecto y se vuelve una práctica cotidiana cada vez con más personas involucradas.

v) Escalado: Iluméxico, ya lleva ocho años existiendo con presencia en más de ocho estados de la república mexicana.

Podemos afirmar y confirmar, después del análisis anterior que Iluméxico cubre el concepto, ciclo y tipos de innovación social, ahora analizaremos los factores que han permitido lograr dicha innovación.

5.3. 1. Factores endógenos y exógenos de la innovación social de Iluméxico

Para el análisis de este apartado se consideran los factores de la CEPAL (2008), por ser aspectos provenientes de casos de innovaciones sociales en el contexto latinoamericano. El análisis de la innovación social en el caso de Iluméxico se presenta en la tabla XII y XIII, se muestran los factores endógenos y exógenos, así, como su significado, justificando cada factor por frases testimonio y observaciones obtenidas.

Respecto a los factores endógenos de Iluméxico para generar innovación social, encontramos la influencia de la promoción dentro de la organización que permiten la fluidez de información, conocimientos y estrategias, por medio de reuniones constantes y la democratización de la participación para el planteamiento de los métodos y formas de realizar sus distintos proyectos.

La infraestructura abierta, también se considera como un influyente para la comunicación y traspaso de información informal.

La identificación precisa de la problemática social que Iluméxico quiere atacar es la principal demostración de su capacidad de la directiva para identificar los problemas y enfrentarlos, pero, también, los actores de la organización poseen esa capacidad, por ejemplo, en un incidente con la pérdida de información que tuvo mi brigada de comunidad en la sierra de Durango, el GR1 era el responsable de las brigadas de ese estado, lo que hizo el GR1 fue tomar el incidente con tranquilidad, buscar una solución viable y que no generara más costos, nos acompañó a dos comunidades y nos mostró la forma en que daba el discurso, se acercaba a la comunidad y como recolectaba la información, cuando la brigada donde participé enfrentaba algún problema en campo y era reportado a la gerencia, como el retraso en la entrega de material, vehículos descompuestos, etc., la directora de proyectos se encargaba inmediatamente de la situación comunicándose con compras, con la planta de manufactura, con finanzas, revisando tiempos, presupuestos y toda cuestión que estuviera involucrada en la problemática.

El liderazgo que muestra cada actor dentro de la organización es similar en flexibilidad, cooperación y participativo, un ejemplo de esta muestra de liderazgo, es cuando entraban integrantes nuevos a Iluméxico, mayormente en el área de compras, y los gerentes siempre lo orientaban y le explicaban a cada agente como es que se hacían ciertas operaciones y procesos, se les compartía la lista de proveedores y antes de que entraran se le comunicaba a cada proveedor y banco la llegada del nuevo agente y se les solicitaba paciencia por la curva de aprendizaje que representaba este cambio.

En campo, se perciben distintas características de liderazgo mientras uno es más imponente por la seguridad, confianza y empatía que muestra, otro es más “soberbio”, menos enfático en las características del modelo de ventas y menos emotivo o empático.

Cada agente de la organización ha sido integrado al equipo por habilidades, conocimientos y herramientas que contribuyan a Iluméxico, una de estas características y de las más importantes, según testimonios, es la visión social y comunitaria, así, como la iniciativa y adaptación a las distintas características que ofrece tener un México multicultural.

Tabla XII. Factores endógenos de Iluméxico para lograr innovación social

Factores endógenos	Descripción	Frases testimonio	Observaciones
Promoción	Se refiere a los espacios abiertos al dialogo dentro de la organización que permiten la reflexión acerca de la experiencia, se aprende de otros procesos, existe sensibilidad a la participación de los integrantes, y se escucha a los aliados externos.	<i>"estamos buscando inversión y muchos de los comentarios eran -está bien, pero tienen que tener una estructura mucho más vertical donde las decisiones se puedan tomar de una manera más estructurada- y votamos que yo me iba a quedar de director y que cada quien iba a tener una dirección"</i>	Respecto a infraestructura, las oficinas de Iluméxico son abiertas con escritorios continuos lo que permite una constante interacción entre los integrantes, también, se hacen reuniones diarias donde se ponen al corriente de las actividades de cada área y proyecto, tiene un espacio de comedor donde se reúnen todos y, comúnmente, se da información informal a todo el equipo. En brigada, al finalizar la jornada se reúnen los equipos a platicar sobre las experiencias y resultados del día. Cuando se plantean estrategias para llegar a nuevas regiones y comunidades o sobre distintos procesos se hace una retroalimentación de todos los participantes del proyecto para considerar cual es la mejor estrategia. Se observó que Manuel es el principal contacto con los aliados y organizaciones externas a los cuales escucha e implementa sus consejos en la organización.
Identificación precisa del problema	Adecuada identificación de las causas de la situación, de las condiciones propicias y adversas para el cambio, de los aliados e incluso de los adversarios.	<i>"me entero de que 1 de cada 6 personas en el mundo no tienen luz que es un tema grave en India, África y algunos lugares de Latinoamérica y me empieza a interesar mucho el tema, tanto la parte tecnológica como la parte de desarrollo"</i>	Así como se identificó la pobreza energética, el contexto propicio y los mecanismos para lograr su objetivo social, actualmente, la organización tiene la capacidad, gracias al capital social con el que cuenta, a modificarse y adaptarse conforme los cambios en el ambiente se presentan y acuerdo a los proyectos que se le demandan.
Liderazgo y una organización anuente al cambio	Es indispensable contar con un liderazgo cooperativo, participativo, que reconozca el valor agregado del trabajo en equipo, con sensibilidad y conciencia, flexible, abierto a lo nuevo, y representativo de la organización.	<i>"una de las grandes motivaciones, por ejemplo para mí, es Manu, porque Manu fue a una brigada y yo lo vi cómo le hablaba a la gente, como convivía con la gente, como caminaba con la gente", "para mí es más importante llegar con un mensaje de: ¿quién es la autoridad?, ¿qué cargo tiene?, quiero hablar con usted, buenas tardes, mi nombre es tal, vengo de tal, trabajo de tal, haciendo tal cosa-", "no ver a la gente como tus beneficiarios, primero que nada, yo vengo a ofrecerte un servicio y vengo a generar una relación contigo a"</i>	Iluméxico, cuenta con un liderazgo general que ha impregnado a toda la organización, es un liderazgo cooperativo, flexible y participativo por parte del director general, pero en campo se observan distinciones en los liderazgos. Al ser una organización que su trabajo se basa en la contaste interacción con comunidades que tienen diversas culturas, lenguas y tradiciones, la organización ha aprendido a modificar de acuerdo a las características de cada región.

	Y una organización anuente al cambio que permita el desarrollo de dichas características.	<i>largo plazo, porque te conviene a ti y me conviene a mí en el mismo nivel"</i>	
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia con información recabada de entrevistas y observación participante en Iluméxico.

Los factores exógenos que Iluméxico presenta, son las redes que crea a partir de su capital social, es decir, las alianzas o vínculos que la empresa crea, a partir de sus capacidades, habilidades y conocimientos, con otros agentes u organizaciones, del sector público y privado, y le permiten captar activos financieros, de conocimiento y de información.

Los actores de área de gerencia y dirección general representan a los agentes facilitadores de intercambio de Iluméxico con otras organizaciones, proveedores y sector gobierno, mientras que los gerentes estatales, ingenieros comunitarios y embajadores comunitarios son los facilitadores de Iluméxico con las comunidades y usuarios.

Las alianzas que ha creado Iluméxico con el sector público han representado momentos y decisiones clave para que la empresa crezca y se consolide, primero fue la alianza con el gobierno federal y los gobiernos estatales de Oaxaca, Campeche y Guerrero por medio del “Fondo para la Transición Energética”, posteriormente, fue la alianza con la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico (STyDE) y el Comité de Planeación de Desarrollo del Estado de Oaxaca (COPLADE) a través del programa “Prende Oaxaca”, y, finalmente, con la SE, CFE y el Fideicomiso para el ahorro de Energía Eléctrica (FIDE) por medio de FSUE.

Los incentivos que obtiene Iluméxico van más allá de los beneficios económicos o materiales, si bien, sí representan un factor importante para la sostenibilidad del proyecto y para la subsistencia de cada agente de la organización, no es el principal incentivo de su actuar. La principal motivación escuchada, observada y percibida, son las expresiones de afecto y cariño que reciben de las personas que habitan las comunidades en donde Iluméxico tiene presencia, así, como el agradecimiento de los usuarios.

También, el saberse, así mismos, que están contribuyendo a mejorar la calidad de vida de miles de mexicanos y que sus acciones tienen un objetivo social más que económico les engrandece el corazón y les reconforta saber que están actuando con una visión social dentro de un sistema que

se rige por una visión económica. En contra de lo establecido, Iluméxico retoma la visión económica como medio para llegar a un objetivo social y no viceversa.

Tabla XIII. Factores exógenos de Iluméxico para lograr innovación social

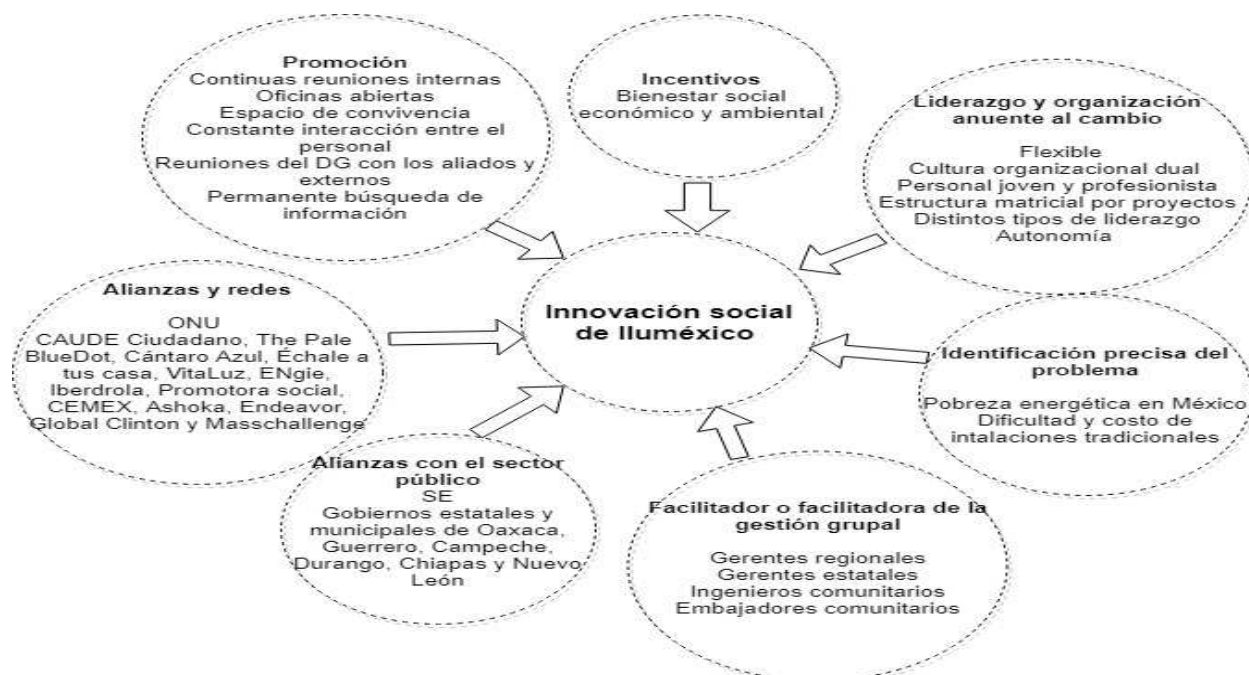
Factores Exógenos	Descripción	Frases testimonio	Observaciones
Alianzas y Redes	Permiten movilizar recursos, sobre todo conocimientos, de diversos actores y agentes, además de los propios. Estas alianzas suelen requerir de agentes intermedios, de espacios articuladores, cuya función principal es poner en contacto a los actores y facilitar procesos de construcción de acuerdos y coordinación de acciones	<i>"en otros lados es hablar por teléfono con la gente que está haciendo las cosas, creo que es un sector compartido, hay una red grande de la ONU de todos los que estamos haciendo esto, nuestros inversionistas tienen a 20 empresas parecidas, entonces, es mucho de estar hablando con gente de -oye, ¿cómo haces esto? Y ¿cómo has visto esto? ¿qué has pensado de esto?-, incluso con los que están en México, con un competidor que tenemos que es muy amigo, VitaLuz, es -oye güey, ¿cómo vas con esto? ¿qué has pensado de esto?-, ..., creo que es muy colaborativo". (Wiechers Banuet, 2018)</i>	Durante nuestra estancia se observó que llegaban muchas organizaciones para aliarse con Iluméxico, desde finanzas hasta organizaciones que querían colaborar con ellos para hacer proyectos sociales. El tiempo que estuvimos en el área de vinculación institucional se nos pedía estar en contaste búsqueda y contacto con organizaciones que quisieran colaborar con Iluméxico. En el programa de FSUE donde se encontraban licitando, Iluméxico fungiría como actor intermediario en la red de distribución de energía, por medio de sus productos, entre el sector estatal y los ciudadanos.
Alianza con el sector público	Para ampliar el impacto de las innovaciones a cualquier escala.	<i>"en 2012 sacamos con el Fondo Transición Energética un fondo para hacer 1000 casas de 25 watts en Guerrero, Oaxaca y Campeche, y eso como que nos llevó a otro nivel" "el FSUE es algo que llevamos, no quiero dar nada del crédito a nosotros, porque es un programa que lanzó el gobierno y que tuve la suerte de estar ahí, pero sí lo empujamos mucho, sí empujamos muchos temas muy relevantes del FSUE" (Wiechers Banuet, 2018).</i>	Las alianzas de la empresa social con el sector gobierno han permitido que Iluméxico tenga un fuerte y más rápido crecimiento.

Facilitador o facilitadora de la gestión grupal	La característica común y más destacable de tal agente es que dignifica al actor local y su conocimiento — originado en la experiencia—, al abrir la posibilidad de un diálogo horizontal con el conocimiento experto.	<i>"el gerente regional tiene que hacer que lo que viene abajo como los ingenieros comunitarios estén motivado, porque vas a mantener motivado a todo tu personal, a la gente que está en campo, como tú ya lo viviste, sabes lo que ellos están viviendo, entonces, sin ellos nada suceda (...) los ingenieros comunitarios son una parte importante de toda la empresa porque ellos son lo que van a las comunidades, ellos son los que están haciendo el acercamiento con la gente, ellos van hacer que la gente crea en ti como Iluméxico" (GR3, 2018). "creo sí mucho peso importante del trabajo de Iluméxico es la parte de operaciones, de tener buenos equipos de trabajo, que las personas que están en campo entiendan bien los procesos" (GR2, 2018).</i>	En Iluméxico, estos agentes son desde los gerentes regionales, gerentes estatales, ingenieros comunitarios y embajadores comunitarios, respecto al vínculo con los usuarios, pero el vínculo con los proveedores, inversionistas y colaboradores son los agentes y la dirección general.
Incentivo	Son la devolución adecuada de resultados, la participación de las personas en las decisiones, los intercambios de experiencia, las becas, las pasantías, los períodos sabáticos y demás estímulos para el desarrollo de capacidades.	<i>"pero motiva o genera algo muy diferente en ellos el hecho de que tengan luz, de que vean un foco, el de que, incluso, puedan platicar y verse a las caras en la noche, la seguridad", "estoy poniendo ese granito de arena con todo el equipo de Iluméxico" (GR3, 2018). "colaborar con la comunidad, de que participe en el proceso, de que sea su proceso y no uno que venimos a imponer, eso es clave y que luego logremos generar más valor en las mismas zonas a través de la generación de empleos" (GR2, 2018).</i>	En conversaciones informales escuchábamos como los integrantes de la organización decían que el propósito de ser de Iluméxico era algo "muy bonito" y "gratificante" y que les satisfacía hacer "algo social" más que un trabajo que deje grandes ganancias.

Fuente: Elaboración propia información recabada de entrevistas y observación participante en Iluméxico.

A continuación, se presenta un esquema, imagen XII, donde se aprecian los factores endógenos y exógenos que Iluméxico presenta, así, de forma más sistemática se trata de mostrar los factores de la innovación social que la empresa presentó.

Imagen XII. Factores exógenos y endógenos de la innovación social de Iluméxico



Fuente: Elaboración propia con información recabada del trabajo de campo en Iluméxico.

Uno de los aspectos que ha generado grandes debates, es la medición de los impactos sociales, y la innovación social aún se encuentra en la construcción de indicadores que puedan ayudar a medirla. En el caso de Iluméxico, se dividieron sus impactos en cuatro áreas: lo económico, lo social, lo ambiental y otros.

En el *impacto económico* se encuentra:

- i) La disminución del gasto de la familia en combustibles como diesel, veladoras y ocote, ese gasto se redirige a la adquisición de equipos durante ciertos años y, a largo plazo, se liquidan los productos y el usuario puede invertir ese gasto en otras necesidades. Se promedia el gasto ahorrado y se multiplica por las familias que tienen un equipo instalado.
- ii) La creación de empleos, en los diez estados captando talento local por medio de ingenieros comunitarios y embajadores comunitarios 29 de las 53³ personas contratadas, pertenecen a este rubro.
- iii) Horas productivas es como se modifican las actividades de los usuarios, cuánto tiempo más, el tener luz, les permite seguir con sus actividades laborales y de estudio.

³ Las cifras aquí mencionadas son hasta el año 2017.

El *impacto social* se analiza con:

- i) El trabajo en comunidad, la integración de esta por medio de talleres, la transmisión de conocimientos tecnológicos, financieros y de género que empoderan a la sociedad, lo que brinda una mayor cohesión social.
- ii) Seguridad, una mayor cohesión social permite tranquilidad, paz y armonía, y la iluminación pública logra una disminución de delitos.
- iii) Salud, la disminución en el consumo de productos como el diesel, ocote y velas disminuyen los problemas respiratorios de las personas.
- iv) Convivencia familiar, la iluminación en horas nocturnas ha creado una mayor interacción entre familias fortaleciendo la integración familiar.

En impacto ambiental se consideran la: 1) Disminución de CO₂, se han desplazado 6,146 tons de CO₂.

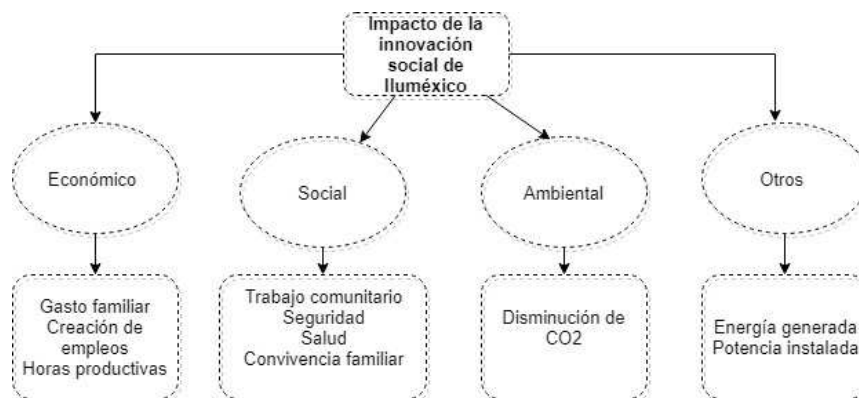
Otros indicadores son:

- i) La energía generada, que hasta el 2017 eran 1,486 MWh,
- ii) La potencia instalada, que era de 512 kW hasta el año 2017.

Cada uno de los indicadores se recogen de la información que recaban de los 46, 311 habitantes beneficiados y se promedian respecto al número de viviendas instaladas, 10,433, de los 10 estados beneficiados.

En el siguiente esquema, imagen XIII, se muestran los niveles de impacto y los indicadores que Iluméxico utiliza.

Imagen XIII. Niveles de impacto de Iluméxico



Fuente: Elaboración propia con información recaba del trabajo de campo en Iluméxico.

5.3.2. Capital social e innovación social en Iluméxico

El capital social que ha logrado mantener y conservar Iluméxico, desde el capital social cercano a los círculos de amistad y familia del emprendedor, pasando por una red más amplia que se creó a partir de la consolidación de la empresa social, hasta llegar a un conjunto de relaciones que han modificado la estructura social, le ha permitido instaurar vínculos inexistentes y relaciones entre organizaciones, sectores y agentes que no se presentaban en la estructura tradicional, anterior a la llegada de Iluméxico a la red.

Para hacer más entendible las relaciones sociales en las que Iluméxico se ve inmerso y que han impactado en la forma de “hacer las cosas” se hará uso de los modelos de Geels (2004), ya que el uso de diagramas de red confundiría o complicaría el entendimiento de como la innovación social modifica la estructura social por medio de nuevas relaciones, productos y prácticas.

En la imagen XIV, se muestra, por medio del modelo de Geels (2004), la relación que existe entre distintos grupos sociales ~~que existe~~ a partir de la presencia e intervención de Iluméxico y su capital social. Estos nuevos vínculos o relaciones crean formas de dar respuesta, de manera distinta a la tradicional, a una de las tantas problemáticas sociales que aquejan a México, la pobreza energética. En el esquema, imagen XIV, se aprecian dos esferas que se entrelazan, la esfera del lado izquierdo representa, de manera general grupos y agentes que forman parte de la vida productiva de Iluméxico.

Tenemos instituciones educativas que formaron a los agentes que integran la organización de Iluméxico, estos actores se formaron en diversas áreas y en distintas carreras profesionales como psicología, sociología, derecho e ingenierías, estos actores se encuentran en constante vigilancia e investigación para crear vínculos con organizaciones que contribuyan al capital cognitivo e intangible de Iluméxico, como Ashoka, el BID, la ONU, etc., también, para relacionarse con empresas privadas dispuestas a invertir y que le den sostenibilidad financiera a la empresa como Iberdrola, PSM y Engie, y por último, tenemos a los proveedores de materia prima para la manufactura de los equipos solares que ofrece Iluméxico, que son tanto nacionales como internacionales.

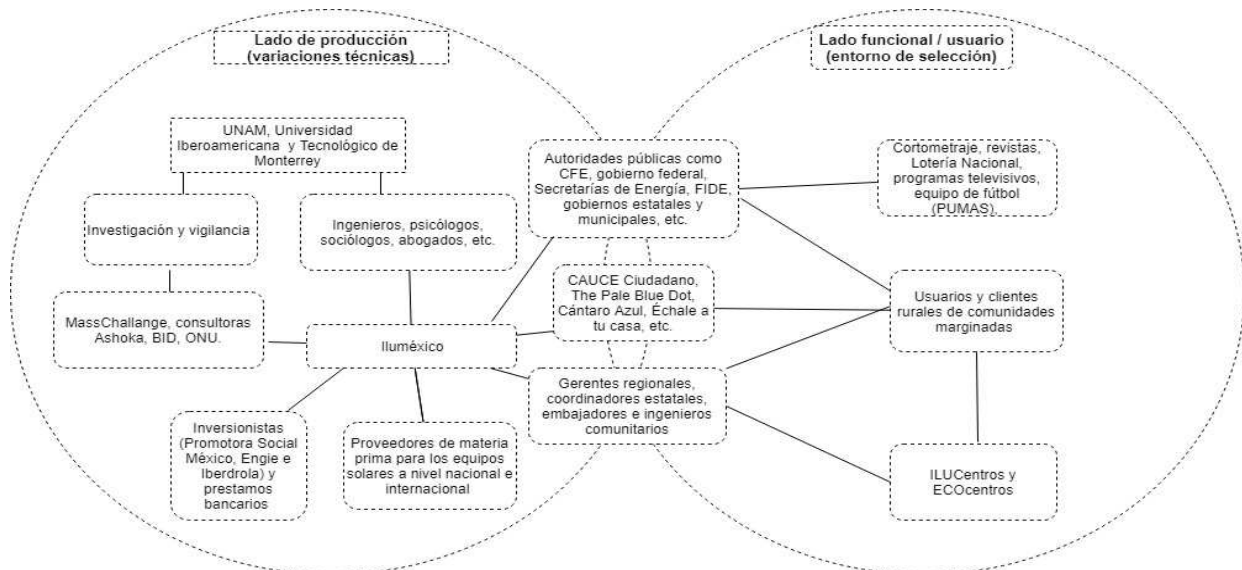
Del lado derecho del esquema, encontramos la esfera funcional de la empresa, nos referimos a las organizaciones o agentes que le dan promoción y difusión al trabajo y labor de Iluméxico como cortometrajes, publicidad en la lotería nacional, participación en programas televisivos, el uso de playeras con el logo de la empresa por parte de equipos de futbol, también, se encuentra el sector

de mercado de la empresa y el modelo de distribución por el que se acercan a los consumidores, principalmente, IluCentros.

Finalmente, al centro del esquema se encuentra el sector público y las entidades que participan con Iluméxico, también, las organizaciones sociales con las que la empresa lleva proyectos en común, y los actores internos de la organización que tienen contacto directo con los usuarios.

Entonces, ~~tenemos que~~ para atacar la pobreza energética de forma no tradicional el sector público se vincula con Iluméxico, y ésta, por medio de sus actores clave, genera un vínculo con los usuarios, con una visión comunitaria en la que el ciudadano, ahora cliente, también contribuye al desarrollo de la región y de la nación, haciéndose responsable y consciente de ser un actor activo dentro del sistema y la estructura, donde los programas sociales dejan de tener la visión paternalista tradicional y todos somos ciudadanos activos y responsables de nuestro propio bienestar.

Imagen XIV. Impacto de Iluméxico en la estructura social



Fuente: Adaptación del modelo de Geels (2004) con información recabada del trabajo de campo de Iluméxico.

5.4. Principales resultados de la investigación

Dando respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo incide el emprendimiento social para la generación de una innovación social? se concluye que el emprendimiento con una visión social desde el comienzo de la idea emprendedora es una variable que interfiere de manera importante para la generación de una innovación social, pero, esta visión social se compone o se crea a partir,

y principalmente, de las características intelectuales, personales, generales y motivacionales del emprendedor.

En este caso el hecho de que el emprendedor pertenezca a una clase social alta le permitió tener una mayor o “mejor” visión de la forma en que podría ser exitosa su idea emprendedora logrando el impacto social deseado, lo cual, fue por medio de una empresa social híbrida, ya que, ha logrado tener una gran huella y largo alcance, permitiendo, así, la innovación social.

No se afirma que la empresa social híbrida sea la única opción para los emprendedores sociales ni la más óptima, en el caso de Iluméxico y en el contexto mexicano fue la alternativa más rentable, ya que el sector energético está sufriendo cambios estructurales y los temas medioambientales se encuentran en auge en este país.

De igual manera, la pertenencia de Manuel a un nivel socioeconómico alto y venir de una familia de migrantes y emprendedores, fueron características relevantes que motivaron y contribuyeron a la visión social de Manuel, así como, fueron características que impulsaron el resto de su aptitudes, tanto generales, personales e intelectuales.

También, el tipo de liderazgo que Manuel representa lo ha logrado impregnar dentro de toda la organización captando capital social con particularidades específicas y colocándolos en áreas clave de la organización que le permitan lograr sus metas y objetivos como empresa, lo cual, se ha conseguido gracias a sus capacidades personales y a las de los agentes de la organización.

Con lo dicho, se confirma el primer supuesto, las características del emprendedor social son factores fundamentales que le permitieron identificar el mecanismo, los actores y los vínculos necesarios para cumplir su idea emprendedora con visión social.

La misma capacidad que tiene el emprendedor y los agentes internos de la organización para captar capital social, por medio de talento local en las comunidades, en los distintos sectores como público, privado, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones internacionales, inversionistas, etc., ha permitido la creación de diversos vínculos que genera una red cada vez más amplia. Dicha red, inició con un círculo pequeño de agentes y organizaciones cercanas al emprendedor y se caracterizaba por ser una red cerrada con vínculos fuertes entre gente cercana.

Posteriormente, la red se fue ampliando con la legitimidad de la empresa social hasta llegar a un nivel con vínculos internacionales y un elevado reconocimiento. En este nivel, los vínculos pueden no ser tan sólidos como los del inicio del emprendimiento, ya que, no es una red cerrada, pero ello, refiere una mayor apertura a nuevo capital social, a nuevos conocimientos, experiencias y permite

la apertura e innovación necesaria para la subsistencia de la organización en el contexto mexicano, es decir, en un sistema de mercado abierto.

Con ello, se acepta el segundo supuesto, la creación de capital social es uno de los principales factores que ha permitido la legitimidad, ampliación, y difusión de la innovación social de Iluméxico por medio de una empresa social híbrida.

A través de la creación de una red, donde Iluméxico funge como un brokerage que vincula de forma diferente y novedosa por medio de una empresa social la ciudadanía, el sector público y el sector privado, para atacar la escases de energía eléctrica en comunidades rurales marginadas en distintas regiones de México.

También, el capital social estratégico que capta la empresa para integrarlo a la organización y asignarlos en actividades y puestos específicos de forma que ayuden a vincular a Iluméxico con otras empresas, organizaciones, sector público y ciudadanos cumplen el papel de brokerage, pero dentro de la organización, tales, son los directivos que crean la conexión con empresas, organizaciones públicas y privadas, mientras que los coordinadores y gerentes contribuyen a vincular a Iluméxico con la ciudadanía.

Y como comentó Manuel, *“toda la historia es una telenovela de tanta gente involucrada”* (Wiechers Banuet, 2018).

Iluméxico, es una empresa social que realiza innovación social por medio de tecnologías con óptimo impacto ambiental, económico, social y otros. Dentro de la innovación social que esta empresa genera, encontramos nuevos productos, nuevas prácticas y nuevas formas organizacionales. Así, como el ciclo de creación de la innovación social que plantea el TEPSI (2014).

Existen otros factores importantes que resaltaron durante el análisis, y son la cultura interna de Iluméxico, su capacidad de aprendizaje, los flujos de conocimiento, la dualidad que existe al interior de la empresa y su interconectividad son factores que aunados a la flexibilidad de la organización, merecen ser un solo elemento de análisis, ya que, han sido fundamentales para el éxito de ocho años de la empresa, pero, para ello, se necesitaría un marco teórico-conceptual distinto al empleado en este trabajo.

Si bien, Iluméxico aún se encuentra en proceso de maduración, aprendizaje y crecimiento, su flexibilidad y apertura a los nuevos conocimientos y cambios le han permitido modificarse continuamente de manera que sigue vigente. Pero, sin perder su principal objetivo y su visión

social de llevar iluminación a todos los mexicanos a bajos costos. La travesía por la que permanentemente se enfrenta Iluméxico, en un contexto aún inmaduro en México, respecto a las empresas sociales, en el sector de la energía solar es un acto admirable y respetado.

6. Reflexiones finales.

Con los resultados de esta investigación es posible afirmar que el caso de estudio es un emprendimiento social que por medio de una empresa socia híbrida ha logrado generar innovación social. En donde, el papel que juega la construcción identitaria del emprendedor es una base importante para la visión social del emprendimiento y el éxito de la innovación social.

El uso de teorías y conceptos de autores como Caulier, J., Mulgan, G. & Murray, R. (2010), Alcaraz (2014), Burt (1992 y 1997), Geel (2004), Dees (1998) y de organizaciones como la CEPAL (2011), FONAES (2009), TEMPSIE (2014), hicieron el análisis del caso de estudio y de la realidad observada una investigación más práctica y fácil de explicar.

Uno de los propósitos fue, tratar de explicar una pequeña parte de la amplia y compleja realidad de la innovación social por medio de un caso de estudio y con un marco teórico-conceptual que permitiese un fácil entendimiento del fenómeno que es el emprendimiento social, la empresa social híbrida y la innovación social.

Somos conscientes que nuestra investigación interpreta una mínima parte de la complejidad que la realidad representa, sin embargo, podemos decir que es un trabajo que se encuentra en la frontera del conocimiento respecto a los conceptos de innovación social y emprendimiento social, ya que, en la actualidad, se encuentran en discusión sus fronteras de acción, así, como la introducción de este tipo de innovaciones en el Manual de Oslo.

La presente investigación contribuye a esta discusión por medio del análisis de un caso de éxito en el contexto mexicano, en donde la permanencia y acercamiento que se tuvo en Iluméxico y con sus integrantes permitió observar e identificar factores de la personalidad del emprendedor que no pudieron ser detectados con una entrevista, así como la creación de un vínculo de confianza que permitió unas entrevistas muy bastas y ricas en información.

También, la estancia en la organización me proporcionó la mirada a un contexto mexicano, que era totalmente desconocido para mí, conocí que dentro del mismo territorio mexicano existen distintos tipos de carencia dependiendo la región, es diferente la pobreza en el norte del país que

la de los estados del sur y que la pobreza no debe ser definida por los ricos, por los que tienen, sino, por los mismos que carecen. El rico tendrá diferentes posturas o visiones de lo que le falta, mientras que el pobre tiene otra perspectiva de las necesidades insatisfechas.

Este trabajo puede ser analizado desde distintas aristas y son campos donde se puede profundizar en la investigación, desde un análisis de la cultura organizacional, los flujos de conocimiento al interior de esta, sus procesos de aprendizaje para el éxito de la innovación social, desde la perspectiva de la economía social y solidaria, etc.

En este trabajo, se retomó el capital social como una fuente de conocimiento y habilidades que le permitieron a IIméxico la construcción de redes y su éxito en innovación social. El capital social, es un tema ampliamente discutido, así, como su importancia en el estudio organizacional, sin embargo, en la actualidad, se sigue mostrando como un tema fundamental para el análisis de redes y los cuantiosos cambios estructurales que sufren los sistemas contemporáneos.

Podemos decir que los actores que se atreven a hacer innovación social en México de forma novedosa con una visión comunitaria más que paternalista podría representar una alternativa de acción entre las empresas sociales y el sector gobierno, que le dé una nueva cara a las políticas sociales en este país.

Considerar más y darle mayor apoyo, importancia y preferencia a las empresas o actores que están actuando desde una visión social o ambiental y que generan un impacto verdadero para el bienestar del planeta y la humanidad, considero, es más valioso que los monopolios o empresas que han regido el sistema capitalista por más de medio milenio.

REFERENCIAS

- Agafonow, A. (2013). Toward a positive theory of social entrepreneurship. On maximizing versus satisficing value capture. *Science, business media dordrecht*, s/n.
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Alvord H. S., Brown, L. D. y Letts W.C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation An Exploratory Study. *The Journal of applied behavioral science vol. 40*, 260-282.
- Antadze, N. & Westley (2010). Making a Difference. Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal vol. 15*, artículo 2.
- Austin J., Stevenson. H., Wei-Skillern J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or both? *entrepreneurship theory and practice*, s/n.
- Barkin, D. (1998). *Riqueza, pobreza y desarrollo sostenible*. México: Jus y Centro de Ecología y Desarrollo.
- Bassi, A. (2011). Social Innovation: Some definitions. *Innovation*, s/n.
- Bautista, G. (10 de mayo de 2018). *Clasificación de las empresas en México*. Obtenido de Universidad Autónoma del estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html>.
- Bernaola, G. (2016). panorama actual de la innovación social en latinoamérica . En D. D. más], *innovación social en Latinoamérica* (págs. 21-26). Bogotá: UNIMINUTO.
- Bourdieu citado en Davidson, P. & Hoing, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing vol. 18*, 301-331.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. En J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (págs. 241-258). Westport: Greenwood.
- Burt, S. R. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. *Research in Organizational Behaviour*, s/n.
- Burt, S. R. (1997). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour, Vol. 22*, 345- 423.
- Caulier, J. M. (2010). the open book of social innovation. *the young foundation*, s/n.
- CEPAL. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. s/n: CEPAL.
- Chaves, R. y. (2006). La economía social en la unión europea. *Comité Económico y Social Europeo*, s/n.
- Coleman, S. J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University.
- Commission, E. (2017). *Social Innovation as a Trigger for Transformations - The Role of Research*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Crozier & Friedberg citado en Howaldt, J. (2016). la innovación social: hacia un nuevo paradigma de innovación. En D. Domanski, *innovación social en Latioamérica* (págs. 43-70). Bogotá: MINUTO.
- Curto, G. M. (2012). *Loes emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social* . Navarra: IESE, business Scholl Universidad de Navarra.
- Dacin, M. T., Dacin, P.A. & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization Science*, s/n.
- Dees, G. J. (1998). The Meaning of social Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, s/n.
- Deiglmeier, K. M. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation*, s/n.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- FCCT. (2017). *Ecosistema de Innovación social en México*. México: FCCT.
- Flores, M. & Rello. (2002). *Capital social rural. Experiencias de México y Centroamérica*. México: Plaza y Valdes.
- FONAES. (2009). *II encuentro nacional de empresas sociales exitosas*. México: Gobierno Federal.
- García-Ochoa, R. & Graizbord, B. (2016). Caracterización espacial de la pobreza energética en México. Un análisis a escala subnacional. *Economía, Sociedad y Territorio, Vol. xvi*, 289-337.
- Gedajlovic, E. N. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges . *journal of business Venturing vol. 24*, 519.
- GEM. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor 2012 report*. s/n: GEM.
- Howaldt, J. S. (2010). Social innovation: concepts, research fields and international trends. *s/n, s/n*.

- Innobasque. (2011). *Empresa social innovadora*. España: Agencia Vasca de la Innovación Parque Tecnológico de Bizkaia.
- Ionescu, C. (2015). About the conceptualization of social innovation,. *Institute of national economy of the Romanian Academy*, s/n.
- Kocziszky & Veresné (2016). Generating social innovation with knowledge engineering. *social and behavioral sciences*, 167-174.
- Leadbeater, C. (1997). The rise of the social entrepreneur. *DEMOS*, s/n.
- Mair, J. & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business* 41, 36-44.
- Moulaert, F. & Nussbaumer, J.. (2005). Defining the social economy and its governance at the neighbourhood level: A methodological reflection. *Urban Studies*, s/n.
- Mulgan. (2006). The Process of Social Innovation. *s/n*, s/n.
- OECD. (s/n de junio de 2017). *OECD.org*. Obtenido de OECD: <http://www.oecd.org/cfe/leed/>
- Ogburn, W. F. (1964). On culture and social change: selected papers. *University of Chicago*, s/n.
- Pol, E. & Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 878-885.
- Putman citado en Kliksberg, B. & Lusiano, T. (2000). *Capital social y cultura: claves estrategicas para el desarrollo*. México: FCE.
- Ramírez Alcántara, H. T. (2002). Impacto de la confianza en la organización. En M. M. Estrada, *Innovación, Confianza y pequeña empresa* (págs. 111-135). México: UAM Xochimilco.
- Resico, M. F. (s/f). *Intriducción a la Economía Social de Mercado Edición Latinoamericana*. s/n: Konrad Adenauer Stiftung.
- Saéz, H. (2008). *Como investigar y escribir en ciencias sociales*. México: UAM Xochimilco.
- TEPSIE. (2014). *Doing Social Innovation: A Guide for Practitioners, 7th Framework Programme*,. Brussels: European Commission, DG Research.
- Westall, A. (2007). *How can innovation in social enterprise be understood encouraged and enabled?* s/n: cabinetOffice: office of the third sector.

Entrevistas

- GR1. (30 de mayo de 2018). Estructura organizacional. (V. Benitez Pedraza, Entrevistador)
- GR2. (1 de junio de 2018). Estructura organizacional. (V. Benitez Pedraza, Entrevistador)
- GR3. (1 de junio de 2018). Estructura organizacional. (V. Benitez Pedraza, Entrevistador)
- Wiechers Banuet, M. (5 de junio de 2018). Surgimiento de Ilumexico. (V. Benitez Pedraza, Entrevistador)