

GESTION DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Lineamientos conceptuales para el diseño de una herramienta-taller para la concepción de modelos de negocios para emprendedores sociales

Conceptual guidelines for social entrepreneur's business model conception workshop-
tool design

Edición Nº 34 – Abril de 2019

Artículo Recibido: Enero 10 de 2019

Aprobado: Marzo 17 de 2019

AUTORES

Manuel J. Trujillo-Suárez
Maestría en Artes Industriales, San Francisco State University, EU.
Diseñador Industrial Universidad Jorge Tadeo Lozano.
Departamento de Diseño Industrial, Facultad de Ingeniería, Fundación Universidad Autónoma
de Colombia. Escuela de Diseño Industrial, Facultad de Artes, Universidad Nacional de
Colombia.
Bogotá, Colombia.
Correo electrónico: manuel.trujillo@fuac.edu.co

Adriana Bastidas-Perez
Maestría en Desarrollo de Productos, Escuela de Arquitectura y Diseño de América Latina y el
Caribe. Diseñadora Industrial Universidad Nacional de Colombia. Departamento de Diseño
Industrial, Facultad de Ingeniería, Fundación Universidad Autónoma de Colombia.
Bogotá, Colombia.
Correo electrónico: adriana.bastidas@fuac.edu.co

Resumen

Debido a la transformación de las políticas públicas y la descentralización de los servicios sociales, ha surgido un nuevo escenario para la creación de emprendimientos de carácter social. Estos últimos se diferencian de los emprendimientos tradicionales en que no persiguen exclusivamente la consecución de la riqueza sino de servicios y productos encaminados a mejorar la calidad de vida de comunidades en espacios definidos. No obstante su objetivo central, los emprendimientos sociales deben proyectarse de tal

manera que sean sostenibles en el tiempo y cumplan con los propósitos establecidos. El problema fundamental radica en que no puede medirse su impacto en lo social a través de las dinámicas del mercado y en que no existen herramientas que sirvan de guía a los emprendedores sociales para mapear los grupos implicados y así establecer los vínculos útiles para llevar la iniciativa de valor a la sostenibilidad y a la escalabilidad.

El siguiente documento, se centra en la construcción de los lineamientos para un taller-herramienta que sea útil para la concepción de modelos de negocios sociales.

La metodología empleada es de investigación basada en diseño, donde a través de procesos de reflexión en acción y métodos de diseño iterativo se validan unas categorías teóricas para la concepción de modelos de negocios con las partes interesadas, al interior del grupo de investigación, su semillero y la ONG Fundación Social. Los lineamientos del taller-herramienta sirven para mapear grupos partícipes y establecer su relación con la iniciativa; crear propuestas de valor viables dentro de los grupos mapeados; y comprender los recursos, aliados, estrategias y canales para llevar el valor social a esos grupos de interés. Todo esto con el objetivo de establecer propuestas de valor social, económico y ambiental; así como de entender las capacidades y estrategias que garanticen el cumplimiento y la sostenibilidad del negocio social.

Palabras Clave: Emprendimiento social, modelos de negocio, diseño, reflexión en acción

Abstract

Due to public policies transformation and social services decentralization, a new scenario has emerged for social enterprise creation. This type of enterprise differentiates from traditional ventures in the fact that they do not pursue exclusively wealth creation, but rather improving community's quality of life through services and products in a well targeted context. Despite this purpose, social enterprises must be designed to be economically sustainable over time and simultaneously be able to comply with established social objectives. The fundamental problem lies in the fact that social impact cannot be measured through market dynamics, alongside there are not tools to guide social entrepreneurs to map stakeholder's involvement, to display useful links to take the social value proposition into firm sustainability and scalability.

The following document focuses on a workshop-tool construction guideline that is useful for a social business model conception.

A design-based research methodology is used, a business models' conception theoretical categories are validated through reflection in action and iterative design methods among stakeholders - research team (teachers and students) and the NGO Fundación Social-. The workshop-tool guidelines serve to map venture stakeholders and establish the relationship with the initiative, to create viable value propositions among stakeholders, in order to be able to understand the resources, allies, strategies and channels to bring social value to those interest groups. All with the porpoise of establishing social, economic and environmental value; as well as to understand the capabilities and strategies that guarantee compliance and sustainability of the social business.

Keywords: Social entrepreneurship, business models, design, reflection-in-action

Introducción

La privatización de políticas públicas y la descentralización de servicios sociales han configurado un escenario favorable para el establecimiento de empresas, cuya misión es el beneficio social sobre el financiero. No obstante, no puede medirse el impacto de lo social por medio de dinámicas de mercado y, según muestra la literatura, hay pocas herramientas útiles para entender las lógicas intrínsecas a este tipo de negocio.

Es necesario, entonces, estructurar un proceso para la concepción de negocios sociales, donde se construyan unos lineamientos que rijan la creación de un taller, Este puede arrojar luces sobre cómo entender el negocio dentro de emprendimientos con misión social, a través de una metodología basada en diseño en torno al pensamiento visual, la apropiación del espacio y la expresión corporal, que se sustenten en la acción y la reflexión.

Tales lineamientos buscan ofrecer, a los participantes, elementos de juicio y percepción fundamentales para participar satisfactoriamente del mercado. Lo que se plantea con objetivo social, suele exigir procesos diferentes al modelo tradicional de negocio, donde el lucro es el eje de toda la acción. Tal desplazamiento supone una reformulación de las

maneras en cómo se proyectan los bienes y servicios a ofrecer, así como del público al que van dirigidos y las dinámicas que den sostenibilidad al emprendimiento social.

Es en ese punto en específico, donde el proceso para concepción de negocios sociales cobra mayor importancia. Pues solo a través de los lineamientos para el taller es posible (i) mapear los grupos partícipes y el tipo de relación que mantienen con la iniciativa social; (ii) crear propuestas de valor (social, económico y ambiental) que puedan ser distribuidas en los grupos mapeados; y (iii) comprender las capacidades, los recursos y aliados, las estrategias y los canales de comunicación necesarios para llevar el valor social, económico y ambiental a los grupos de interés.

En este documento se describen los lineamientos para un taller y su herramienta, necesarios para mapear a los grupos partícipes y los tipos de relaciones que establecen con la iniciativa. Lo cual busca fijar propuestas de valor social, económico y ambiental; y las capacidades y estrategias necesarias para garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento de la misión social.

El cumplimiento del objetivo se desarrolló siguiendo una metodología basada en diseño. Esto a través de una revisión de fuentes que permitió la creación de categorías deductivas sobre los modelos de negocios sociales, expresadas como artefactos gráficos sometidos a procesos de prototipado iterativo. Esto se desarrolló sobre el grupo del semillero y luego sobre la ONG Fundación Social. En el documento, se describen los lineamientos para un taller y su herramienta, a fin de mapear grupos de interés y los tipos de relación que estos establecen con la iniciativa en términos de valor social, económico y ambiental.

1. Desarrollo del tema

1.1. Antecedentes teóricos

En lo referente a la creación de empresa, a nivel local y global, se están enfrentando problemas sin precedentes (Owen, 2006). No obstante, las políticas de privatización y la descentralización de los servicios han favorecido establecer empresas que priorizan el beneficio social sobre el financiero (Haugh, 2005). Estos emprendimientos sociales necesitan de personas capaces de percibir oportunidades, de pensar fuera de la norma y tener determinación para enfrentarse al sistema económico. Puesto que, al estar fuera

del objetivo tradicional —rendimiento económico—, se orientan a ofrecer un bien o servicio novedoso distribuido en un segmento social marginado (Austin y otros, 2006). Sólo de esa manera pueden participar eficientemente de la dinámica económica.

No existe un consenso sobre la definición de emprendimiento social. La caracterización va desde empresas subsidiadas sin ánimo de lucro y con una misión social, hasta aquellas donde hay un equilibrio entre lo social y el mercado. El común denominador, sin embargo, es el retorno social por encima de la utilidad económica (Martin y Osberg, 2007). Esa es la razón de que sea difícil iniciar y escalar este tipo de emprendimientos, pues exigen extender la oferta de valor —comúnmente centrada en el valor económico— hacia la distribución de valor social y ambiental, pero garantizando la estabilidad económica (Yunus y otros, 2010).

1.2. Transitando desde el emprendimiento empresarial al emprendimiento social

Para acercarse al concepto de emprendimiento social es necesario definir el concepto tradicional de emprendimiento—emprendedor. En Francia, en los siglos XVII y XVIII, el economista Jean Baptiste lo describió como quien se compromete con un proyecto o actividad significativa con el objetivo de crear progreso económico. Para él, el emprendedor encuentra nuevas maneras de hacer las cosas y desplaza recursos de zonas de baja hacia alta productividad para conseguir mayor rendimiento (Dees, 1998). Solo hasta el siglo XX, con los escritos de Joseph Schumpeter, el concepto se consolida y se entiende que el emprendedor es quien impulsa la innovación por medio de un proceso llamado “Destrucción Creativa” (Schumpeter, 1962). Este último entendido como la explotación de una invención —productos o procesos—, enfocada a satisfacer nuevos mercados e incentivando el progreso de la economía (Dees, 1998).

Para el emprendedor la empresa es viable, lucrativa y proporciona nuevos productos y servicios en respuesta a los cambios del mercado (Sullivan y otros, 2003). Así, los cambios son oportunidades propicias para extender la noción de valor y ampliar el alcance del emprendimiento, incluyendo las esferas de valor social y ambiental (Druker, 1993). Si bien los emprendimientos comerciales dan beneficios a la sociedad (bienes, empleos, etc.), esto no es suficiente para entenderlos como generadores de valor social.

Para esto, debe hacerse explícita la misión de creación de beneficios sociales, los cuales no pueden medirse por lógicas tradicionales del mercado (Dees, 1998).

La empresa de carácter social ha tomado mucha fuerza en los últimos años, porque ha demostrado habilidad para dar respuesta a políticas de privatización y descentralización de los servicios sociales. Políticas establecidas a raíz de problemas sociales que aumentaban el desempleo y ralentizaban el crecimiento económico (Haugh, 2005).

Este tipo de empresa ha sido descrita de varias maneras y no existe un consenso para su definición. No obstante, podrían agruparse en (i) *Organizaciones privadas enfocadas en el interés público*: buscan lograr beneficios sociales y económicos en pro de comunidades locales (OCDE, 2003; Haugh, 2005); (ii) *Empresas con ánimo de lucro que sirven a un propósito social* (Dees y Anderson, 2006); (iii) *Organizaciones multidimensionales con conductas virtuosas para alcanzar misión social*: “coherentes en propósito y acción frente a la complejidad moral, reconocimiento de oportunidades, creación de valor y toma de decisiones claves” (Sullivan y otros, 2003: 86); (iv) *Cualquier acción innovadora, de individuos u organizaciones, en pro de mejorar la institucionalidad*: buscan hacer frente a la inadecuada provisión y distribución de bienes sociales y ambientales (Nicholls, 2009).

1.3. Transitando desde la innovación a la innovación social empresarial

Solo mediante la explotación de la innovación el emprendedor puede crear negocios o servicios. A partir de la atención a los cambios y síntomas para encontrar oportunidades, así como aplicando sistemas de monitoreo, experimentación y aprendizaje, la explotación se hace exitosa (Druker, 1993). Cabe resaltar que los indicadores internacionales de innovación, descritos en el Manual de Oslo (OCDE, 2003), no tienen en cuenta la innovación en contextos de baja y media tecnología. Tal ausencia provoca sesgos al estar soportada en políticas generalizadoras, que amplían las brechas tecnológicas en países emergentes. Es en ese contexto donde el diseño se convierte en una alternativa, en cuanto disciplina promotora de actividades de innovación para los contextos pequeños. Tal es su importancia que, en el 2010, la OCDE indaga específicamente sobre el aporte del diseño a los procesos de medición de la innovación (Malaver y Vargas, 2012).

Esto deja como resultado la certeza de que el diseño puede impactar las instituciones en diferentes niveles. Táctico, gestiona recursos y capacidades desde qué sabe hacer y cuáles son las rutinas de la organización para crear valor social, ambiental y económico. Estratégico, transfiere cultura de diseño e innovación para encaminar a la organización hacia escenarios futuros que propicien ventajas competitivas (Becerra y Cervini, 2005). Aun así, desde el emprendimiento no hay capacidades instaladas, pues este se encuentra en una fase de “eureka”: se reconocen las oportunidades de solución innovadora, pero guiadas sólo por las habilidades del emprendedor (Elkington y otros, 2010). De tal suerte que el escalamiento es posible únicamente a través de unas acciones estabilizadas en la rutina que, eventualmente, se harán las capacidades instaladas en la organización. Acciones como aprender, adaptarse y renovarse (Aguilar y otros, 2013).

Las acciones de aprendizaje incluyen la “experimentación” (prototipar, reflexionar, evaluar, mejorar y adaptar) sobre la solución para llevar a cabo la consolidación de la empresa. Por medio de ensayo y error, la organización puede definir un modelo de negocio que potencie la iniciativa y sea atractivo para una red de inversores. Así, se pasa de habilidades personales a capacidades organizacionales que impulsan la innovación. Por ese camino, se dan actividades de mejoramiento dinámico a nivel superior, es decir, estrategias enfocadas a reconocer novedades antes que la competencia; nuevos recursos y prácticas para consolidar la iniciativa y hacerla sostenible en el tiempo. Con este proceso se afianza un “ecosistema” —crecimiento hasta alcanzar un sistema de nuevos mercados e incentivos—, que impulsa la empresa hasta una fase de “economía”. Las empresas sociales deben entender la innovación como un elemento clave en sus estrategias competitivas: construir capacidades de aprendizaje diferenciadas. Por eso, deben aprender de los cambios dados en lo social y en el mercado, supervisar preferencias del cliente, promover acciones de alto impacto social y ambiental, pues es la única manera de crear valor en las esferas que complementan la visión tradicional del mercado (Sullivan y otros, 2003).

Para lograr una innovación social empresarial es importante tener un modelo de negocios específico y una estrategia social compuesta. Especialmente orientados a la resolución de problemas acuciantes y a la satisfacción de necesidades fundamentales de las

personas. Solo así hay una mejora en términos de transformación humana y su relación con el entorno.

1.4. Transitando del modelo de negocios tradicional al modelo de negocios social

En el modelo de negocios tradicional están contenidos un grupo de elementos y relaciones tendientes a ganar dinero. A saber: el valor ofrecido a uno o varios segmentos de consumidores, la arquitectura de la organización y la red de socios; un conjunto que busca garantizar riquezas sostenidas en el tiempo. Para el emprendedor social es fundamental tener un modelo de negocios, pues su ausencia representa el fracaso en la captación y distribución del valor de su iniciativa y de sus innovaciones; y su existencia articula la iniciativa de valor y provee información sobre cómo el negocio la crea y distribuye entre los consumidores (Teece, 2010).

El concepto de llevar valor —entendido como el grado de utilidad o aptitud de los productos para satisfacer la necesidad humana (Cachanosky, 1999)— a un segmento de mercado es crucial para cumplir con los objetivos de las empresas. Esto en razón de que la curva de utilidades es una representación de la intensidad de los deseos satisfechos. En el caso de los emprendimientos sociales, la misión social debe ser explícita y estar regida por valores e ideales de los fundadores. A su vez, debe soportarse en la creación de redes de beneficio mutuo que integren a los grupos de interés. De ahí que esos emprendimientos deban incluir un problema social claro y el cómo de su solución; una evaluación del impacto social; un modelo de negocios y las estrategias de sostenibilidad en el tiempo; independientemente de que sea con o sin ánimo de lucro.

Para tener una efectiva innovación social empresarial, se requiere de un modelo de negocios que privilegie las ganancias en términos sociales y/o ambientales. Esto con el objetivo de dirigirlo hacia el mercado y las necesidades de los grupos de interés. Para crear intercambio entre una escala micro y una macro (Yunus y otros, 2010).

Una innovación social empresarial necesita una teoría de impacto, un modelo de negocios específico y una estrategia social compuesta. Aunque el emprendimiento social se distingue por su finalidad social, suele darse también en múltiples formas organizativas. Por lo tanto, no hay una homogeneidad significativa en los tipos de actividad que pueden caer bajo la rúbrica de emprendimiento social (Austin y otros, 2006).

2. Metodología

Se siguió una metodología basada en el diseño. La revisión bibliográfica posibilitó la construcción de categorías deductivas en relación a los modelos de negocios sociales. Estas fueron expresadas como artefactos gráficos sometidos a procesos de prototipado iterativo. Se llevaron a cabo talleres de jerarquización de tarjetas que generaron conocimiento basado en la práctica, que permitió constituir un juicio para valorar lo que es correcto (Vyas y otros, 2009; Trujillo-Suárez y otros, 2016; Niedderer y Roworth-Stokes, 2007; Mäkelä, 2007).

La fundamentación en diseño estuvo elaborada desde tres elementos generales de las prácticas de colaboración creativa: la externalización, el uso del espacio físico y el uso del cuerpo (Aguilar y Trujillo, 2016). Esto permitió inducir un ejercicio de adquisición de conocimiento mediado por la acción y la reflexión colaborativa en diseño. No obstante, el conocimiento en los artefactos visuales no fue explícito, lo que obligó a una interpretación escrita de los resultados de los talleres.

Los elementos estables dentro del emprendimiento social —identificados en la revisión teórica del trabajo— fueron la base para proyectar talleres colaborativos donde se recopiló, verificó e iteró información. En principio, los talleres fueron internos y participaron estudiantes del semillero de investigación, en ellos se convirtieron las categorías abstractas de investigación en representaciones visuales. Hecha esta tarea, fue viable externalizar los talleres a una población de expertos pertenecientes a la ONG Fundación Social, la cual realiza cursos de capacitación para emprendedores sociales en la ciudad de Soacha, comuna 1, en Cundinamarca, Colombia.

Se externalizó el taller a fin de ajustar la teoría a la práctica. Esto para comprender y reevaluar las dimensiones de la concepción de un modelo de negocios en torno al emprendimiento social. A través de la externalización, se buscó azuzar la discusión, la argumentación y la negociación grupal para evaluar las diferentes ideas y alternativas alrededor de un proceso ascendente de prototipado iterativo. Así se reduce la incertidumbre de la viabilidad de la propuesta, a medida que sube la fidelidad de las prácticas de representación (Aguilar y Trujillo, 2016).

Se quiso usar el espacio físico desde el diseño, pues deja visualizar gran cantidad de información y facilita la interacción a fin de construir nuevas relaciones entre los componentes constitutivos de la situación de estudio. El uso del cuerpo tiene relevancia ya que los gestos, posiciones y movimientos de los participantes, mientras exponen sus ideas, dan información importante sobre la apropiación y promueven actitudes de discusión, argumentación y negociación (Aguilar y Trujillo, 2016).

El proceso estuvo proyectado en tres fases: (i) la creación de artefactos visuales, como producto de una experiencia creativa de significado conjunto, a partir de la información del proceso (Ver Figuras 1 y 2); (ii) taller participativo de jerarquización de tarjetas con el equipo de la ONG Fundación Social y el grupo de investigación, cuyo objetivo fue revisar y organizar las categorías de manera lógica (Ver Figura 3); (iii) interpretación de los resultados de los talleres, para develar conocimientos adquiridos en la práctica.



Figura 1. Primer taller interno de jerarquización de tarjetas, grupo investigador y su semillero.

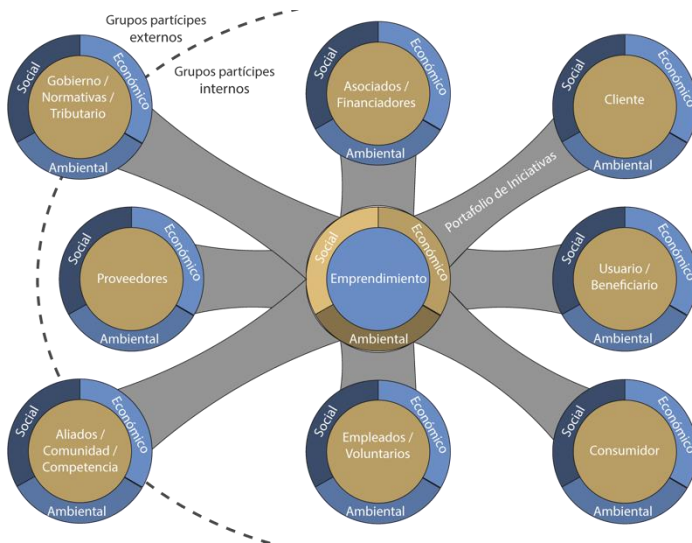


Figura 2. Segundo taller de jerarquización de tarjetas con la Fundación Social.

3. Resultados y discusión

A continuación, se presentan los lineamientos consolidados para el taller de concepción de modelos de negocio y se definen los lineamientos en respuesta a la revisión bibliográfica y al proceso metodológico enfocado en diseño.

En un primer momento, aparece el mapeo y definición de los grupos partícipes en



relación al valor a proponer. En ellos se incluyen todos aquellos de interés para la organización (emprendimiento social) y que puedan afectar sus objetivos. Para la estructuración de un taller y su herramienta, es pertinente que los emprendedores identifiquen esos grupos partícipes, tanto a nivel interno como externo (Ver Figura 3). Así se da paso a una categorización

Figura 3. Mapeo de grupos partícipes para repartir valor. en orden de prioridad de atención, determinada por condiciones como: poder, legitimidad o urgencia de interacción con la iniciativa de valor (Ver Figura 4). De esa manera se condicionan los atributos simples de los grupos y es viable enmarcarlos como latentes, discrecionales o exigentes.

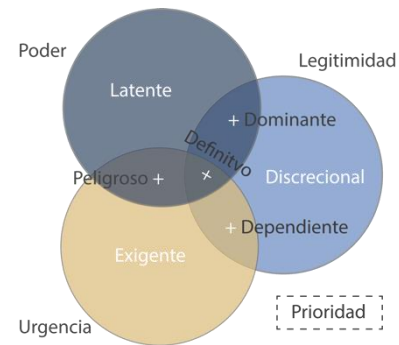


Figura 4. Atributos de los grupos partícipes para priorizar la repartición

El cruce de los grupos mapeados y sus condiciones permite fijar el atributo compuesto, esto significa: si es peligroso, dependiente, dominante si tiene dos atributos y definitivo si tiene los tres atributos (Ver Figura 3). Con esto, el emprendedor puede priorizar sobre cuál grupo partícipe amerita una propuesta de valor enfocada en lo social, económico y/o ambiental.

Mapeados los grupos y definidos los rangos de prioridad, se realiza un Análisis de Actividades y Problemas y Beneficios sobre las actividades desarrolladas.

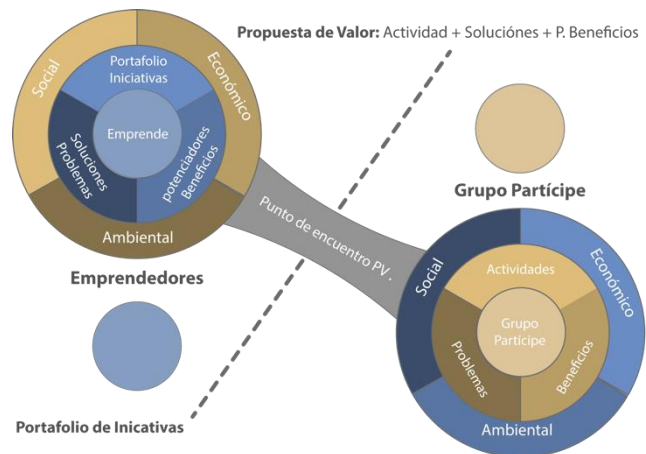
De todo lo anterior surge la propuesta de valor en función de los hallazgos y las soluciones a demandas de los grupos partícipes. En ese sentido, se establecen potenciadores de beneficios que mejoren el desarrollo de las actividades mapeadas y que se inscriben en portafolios de servicios, productos e iniciativas en aras de repartir los valores social, económico y ambiental (Ver Tabla 1.). Así, la propuesta de valor será:

PV= Actividades+ Soluciones+ Potenciadores de Beneficios. (Ver Figura 5)

Tabla 1. Elementos para la Propuesta de Valor

Atributo de prioridad por la gerencia		Propuesta de valor en términos de:	
<i>Actividades</i>	Acciones que afectan positiva o negativamente el emprendimiento, en términos de lo práctico, lo social y emocional.	<i>Soluciones</i>	A los problemas evidenciados. No debe darse en todos, sino concentrarse en unos para resolverlos bien.
<i>Problemas</i>	Definidos en términos de obstáculos, resultados no deseados y riesgos enfrentados por el grupo partícipe.	<i>Potenciadores de beneficio</i>	Buscados por los grupos partícipes y mediante los cuales se creará valor social, económico y ambiental en relación a las condiciones de beneficios/atributos.
<i>Beneficios</i>	Atributos mínimos que se esperan. Necesarios, esperados e inesperados.	<i>Portafolios de iniciativas</i>	Productos, servicios o iniciativas que llevan valor social, económico o ambiental a los grupos de interés mapeados.
Fuente: elaboración propia con información de Osterwalder y otros, 2015.			

En este punto, ya puede hablarse de capacidades y recursos estratégicos para llevar la propuesta de valor hasta los grupos partícipes por medio de un diagnóstico, que garantice la sostenibilidad y el cumplimiento de la misión social. Esto con el acompañamiento focalizado de expertos.



El diagnóstico requiere de: (i) *Desarrollo de capacidades*: Las

Figura 5. Actividades del grupo de interés y creación de propuesta de valor

organizaciones poseedores de capacidades distintivas construidas, adquieren ventaja competitiva sostenible. ¿Qué, cómo y por qué se va hacer? (Aguilar y Trujillo, 2016); (ii) *Recursos*: Físicos y humanos, activos necesarios para llevar a cabo las actividades encaminadas al éxito del modelo; (iii) *Asociaciones*: Externalización de las actividades, recursos y capacidades venidas de la tercerización; (iv) *Estructura de costos*: Tangibles e intangibles; requeridos para poner en marcha y escalar el negocio; (v) *Fuente de ingresos*: Fija los ingresos para determinar los beneficios, es los ingresos menos los costos (Mitchell y otros, 1997).

4. Conclusiones

En este documento se establecen los lineamientos y procesos para la generación de una herramienta y su taller. Enfocados en la concepción de nuevos modelos de negocios sociales. Sin embargo, deben construirse unos artefactos visuales adicionales, necesarios para probar la apropiación de la herramienta con emprendedores.

Asimismo, debe hacerse un *script* de colaboración para fundamentar los procesos de creación de significado conjunto, con el uso de la herramienta a través de un taller de colaboración.

Con los elementos anteriores, se desarrollará un taller alrededor del uso de la herramienta para la concepción de modelos de negocios sociales. De igual modo, se evaluará de

manera analítica-descriptiva, con respecto a los procesos y los resultados logrados por los diferentes emprendimientos que se involucraron en el estudio.

5. Referencias bibliográficas

1. Owen, Charles. 2006. Design Thinking: What it is. Why this is different. Where it has New Value. Fuente: www.id.iit.edu/media/cms_page_media/54/owen_desthink06.pdf (Consultado: 10-10-18).
2. Haugh, Helen. 2005. A research agenda for social entrepreneurship. Revista Social Enterprise. Vol. 1. No. 1. Págs.1-12.
3. Austin, James, Stevenson, Howard y Wei-Skillern, Jane. 2006. Social and comercial entrepreneurship: Same, different, or Both?. Revista Entrepreneurship theory and practice. Vol. 30 No. 1. Págs. 1-22. Fuente: doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x
4. Martin, Roger, y Osberg, Sally. 2007. Social entrepreneurship: The case for definition. Revista Stanford social innovation review. Vol. 22 No. 4. Págs. 853-886.
5. Yunus, Muhammad, Moingeon, Bertrand y Lehmann-Ortega, Laurence. 2010. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. Revista Longe range planning. Vol. 43 No. 2. Págs. 308-325.
6. Dees, Gregory. 1998. The Meaning of “Social Entrepreneurship”. Revista Kauffman Foundation And Stanford University. Págs. 1-5. Fuente: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-dees.pdf> (Consultado el 11-10-17)
7. Schumpeter, Joseph. 1962. Capitalism, socialism and democracy. The process of creative destruction. Tercera Edición. Harper Torchbooks. New York.
8. Sullivan, Gillian, Weerawardena, Jay y Carnegie, Kashonia. 2003. Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation. Revista International journal of nonprofit and voluntary sector marketing. Vol. 8 No. 1. Págs. 76-88.
9. Druker, Peter. 1993. Innovation and entrepreneurship. Harper Collins. London.
10. OCDE. 2003. Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OCDE. Luxemburgo.
11. Dees, Gregory y Anderson, Beth. 2006. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. Revista Research on social

- entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field. Vol. 1 No. 3. Págs. 39-66.
12. Nicholls, Alex. 2009. 'We Do Good Things Don't We?': Blended Value Accounting In Social Entrepreneurship. Revista Accounting, organizations and society. Vol 34 No. 6. Págs. 755-769.
 13. Malaver, Florentino, y Vargas, Marisela. 2012. Luces y sombras del vínculo entre el diseño y la innovación industrial. Revista Innovar. Vol. 22 No. 46. Págs. 149-164.
 14. Becerra, Paulina y Cervini, Analia. 2005. En torno al producto. Diseño estratégico e innovación PyMe en la Ciudad de Buenos Aires. Centro Metropolitano de Diseño. Buenos Aires.
 15. Elkington, John, Hartigan, Pamela y Litovsky, Alejandro. 2010. From Enterprise to Ecosystem: Rebooting the Scale Debate. En P. Bloom & E. Skloot, Scaling Social Impact. Págs. 83-102. Palgrave Mcmillan. Chennai, India.
 16. Aguilar, José Javier, Trujillo, Manuel y Arenas, Juanita. 2013. Integración de iniciativas de nuevos productos desde contextos no productivos a empresas manufactureras: una perspectiva desde el análisis de tendencias y las capacidades de innovación. Congreso Latino-iberoamericano. Oporto, Portugal. Fuente: http://www.altec2013.org/programme_pdf/719.pdf (Consultado el 11-08-17)
 17. Teece, David. 2010. Business models, business strategy and innovation. Revista Long range planning. Vol. 43 No. 2. Págs. 172-194.
 18. Cachanosky, Juan Carlos. 1999. Value based managment. Revista Libertas Vol. 30. Págs. 1-29. Fuente: http://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/14_7_Cachanosky.pdf (Consultado el 18-08-18)
 19. Vyas, Dhaval, Heylen, Dirk, Nijholt, Anton, y Van Der Veer, Gerrit. 2009. Collaborative practices that support creativity in design. En ECSCW 2009. Págs. 151-170. Springer. London.
 20. Trujillo-Suárez, Manuel, Aguilar, José Javier y Neira, Claudia. 2016. Los métodos más característicos del diseño centrado en el usuario -DCU-, adaptados para el desarrollo de productos materiales. Revista Iconofacto. Vol. 12 No. 19. Págs. 215-236. Fuente: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6302030.pdf> (Consultado el 15-11-18)

21. Niedderer, Kristina y Roworth-Stokes Seymour. 2007. The role and use of creative practice in research and its contribution to knowledge. Conferencia presentada en International Association of Societies of Design Research (IASDR). The Hong Kong Polytech University. Hong Kong.
22. Mäkelä, Maarit. 2007. Knowing through making: The role of the artefact in practice-led research. Knowledge. Revista Technology & Policy. Vol. 20 No. 3. Págs. 157-163.
23. Aguilar, José Javier y Trujillo, Manuel. 2016. Una propuesta de formación de ideas creativas en productos con potencia innovador a través de procesos sistemáticos de interacción de grupo. Ponencia presentada en el Simposio Internacional de Gestión de Proyectos, Innovación y Sostenibilidad (SINGEP). Sao Pablo, Brasil. Fuente: <https://singep.org.br/5singep/resultado/630.pdf> (Consultado el 12-11-17)
24. Mitchell, Ronald, Agle, Bradley y Wood, Donna. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. Revista Academy of management review. Vol. 22, No. 4. Págs. 853-886.
25. Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, Bernarda, Gregory, Smith, Alan y Papadakos, Trish. 2015. Diseñando la propuesta de valor. Deusto. Barcelona.